



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / الإدارة التربوية

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها

إعداد الباحث

منير حسن أبو زعيتر

إشراف

الدكتور / فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في أصول التربية / إدارة تربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

النساء (١١٣)

صدق الله العظيم

# "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها" ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة). حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة تكونت من (٧٦) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية)، وسؤال مفتوح.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٣٢) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وهي تعادل تقريباً ٢٠% من مجتمع الدراسة.

وتم تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe). بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تكونت من السؤال الرئيس:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية؟ وما سبل تطويرها؟

وتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم؟

٢. هل تختلف متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة)؟

٣. ما سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية؟

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، كانت بدرجة عالية بلغت ٧٧,٧%.

٢. احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٣,٤%، يليه مجال المهارات الذاتية بوزن نسبي ٧٩,١%، ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي ٧٥,٦%، يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي ٧٥,٤%، وأخيراً مجال المهارات الفنية بوزن نسبي ٧٤,١%.

٣. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور.

٤. أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينونس، ورفح) لصالح شرق غزة.

٥. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وبناءً على النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات، ومنها:

١. المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.

٢. إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة في مجال المهارات الفنية والإنسانية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس.

٣. التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول المهارات القيادية وأهميتها للقيادة التربوية. وزيادة تأهيل المديرين الذين يمارسون المهارات القيادية بدرجة متدنية.

٤. أن يولي صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم العالي وإدارات التعليم، المهارات القيادية ما تستحق من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس، واعتماد معايير يتوافر فيها الصدق والثبات في اختيار المرشحين لوظيفة مدير مدرسة.

# **"The degree of practicing the leadership skills by secondary school Headmasters in Gaza governorates and the ways to develop it"**

## **ABSTRACT**

The aim of the study is to identify the degree of practicing the leadership skills among secondary school principals in Gaza governorates from the secondary school teachers' point of view , and also to identify ways to develop the practice of leadership skills by secondary school principals in Gaza governorates.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method , a suitable method for this study, through the use of analytical statistics to reach conclusions on the differences between the average responses of members of the study sample according to the study variables( sex, educational area, years of service).

A ٧٦-item questionnaire was developed based on the following five axes : self-skills, technical skills, human skills, intellectual skills, and management skills and an open question. The questionnaire was administered to ٨٣٢ secondary teachers, male and female, in Gaza governorates, and it is equivalent to almost ٢٠٪ of the whole study sample. The data was analyzed by using these statistical methods: the arithmetic average, standard deviation, the relative weight, arrangement, t-test, ANOVA, and Scheffe test in order to answer the study questions, which consisted of the main question:

How far do the secondary principals in Gaza governorates practice the leadership skills? And ways to develop them.

The following questions were branched out of the above question

- ١- to what extent do the secondary principals in Gaza governorates practice the leadership skills according to their teachers' point of view.
- ٢- Do the averages of secondary school teachers' estimates in Gaza governorates differ to the extent of practicing the leadership skills by their principals according the study variables ( sex, educational area and years of service)
- ٣- What are the ways to develop practicing the leadership skills by the secondary school principals in Gaza governorates.

The findings showed some important results:

- ١- the degree of practicing the leadership skills by the secondary principals in Gaza governorates is very high from their teachers' point of view reached ٧٧,٧%.
- ٢- The area of Management skills has occupied the first rank with a relative weight of ٨٣,٤%, followed by the area of personal skills with a relative weight of ٧٩%, then the intellectual skills with a relative weight ٧٥,٦%, then the human skills with a relative weight of ٧٥,٤%, and finally the area of technical skills with a relative weight of ٧٤,١%.
- ٣- There are no significant statistical differences at the level of significance ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) between the averages of secondary school teachers' estimates in Gaza governorates to the degree of practicing the leadership skills by their principals, and this is generally due to the sex variable in the field of leadership skills. Whereas there are significant statistical differences in the following fields ( self- skills, human skills, intellectual skills, and management skills) in favor of males.
- ٤- There are significant statistical differences at the level of significance ( $\alpha \leq ٠,٠١$ ) between the averages of secondary school teachers' estimates in Gaza governorates to the degree of principals practicing the leadership skills and this is due to the educational area variable ( North Gaza, East Gaza, West Gaza, Middle Area, Khanyounis and Rafah).
- ٥- There are no significant statistical differences at the level of significance ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) between the averages of secondary school teachers' estimates in Gaza governorates to the degree of the principals practicing the leadership skills, and this is due to years of service variable ( less than ٥ years, from ٥-١٠ years and more than ١٠ years). For East of gaza

Based on the above findings, the researchers recommended some conclusions, such as:

- ١- Maintaining the high degree to the extent that the practicing of leadership skills among secondary school principals in Gaza governorates, by preparing training programs during the work "takes the status of continuity
- ٢- Giving importance to the leadership skills particularly in the field of art and humanly skills as it showed that practicing these skill was the lowest by the principals.
- ٣- Cooperation with the faculty staff in the Palestinian universities, especially in the departments of education management to give training courses in leadership skills and its importance for

educational leadership, and to increase the rehabilitation of principals who practice leadership skills in a low degree.

- ξ- The decision makers in the Ministry of Education, higher education and its directorates should give the leadership skills the importance it deserves when selecting school principals, and adopt measurements including truth and stability to choose candidates for the post of a school principal.



## الإسراء

إلى روح والدي ... رحمه الله ... رحمة الأبرار، الذي ضرب لي أكبر مثال للجد  
والمثابرة وعلو الهمة.

إلى العطاء الفياض والرحمة الحانية إلى صاحبة الأيادي البيضاء والدعوات الحارة  
والدتي العزيزة ... حفظها الله وبارك لي في عمرها.

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء ... الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي  
وإتمام دراستي.

إلى روح ابني محمد ... رحمه الله، وأسكنه فسيح جناته.

إلى إخواني وأخواتي ... وجميع أفراد عائلة أبو زعيتر الأعزاء تقديراً و عرفاناً  
بمساندتهم وتشجيعهم ودعمهم.

إلى طلبة العلم ... وكل من أسدى لي عوناً ونصيحاً وإرشاداً

إلى كل قائد تربوي ... يعشق الإبداع والتجديد والابتكار

إلى محبي النجاح والتفوق والطموح

إلى الأبطال الأحرار ... الأسود الرابضة خلف قضبان السجون الإسرائيلية ...  
رمز التضحية والعطاء المتواصل.

إلى أرواح الشهداء ... الذين روت دماؤهم الطاهرة أرض فلسطين المباركة ...  
أرض الإسراء والمعراج ... أرض الجهاد والرباط.

إليهم جميعاً ... أقدم هذا الجهد المتواضع. والذي أسأل الله العلي القدير أن يكون خالصاً  
لوجهه الكريم، ونافعاً لكل من قرأه، ومفيداً لمن استرشد به، وان يكتب لي ولهم الأجر  
والثواب.

البايع

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، المعلم الأول والقائد الأعظم، وعلى آله وصحبه ومن وآله.

الحمد لله القائل ﴿نِعْمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ﴾ {القمر/٣٥} ويقول عز من قائل ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكَرُكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ {البقرة/١٥٢}، ويقول صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ (الترمذي ٥٠٥/٣ ح (١٩٥٥)).

الشكر كله لله أولاً وأخيراً، فهو الذي وفقني وأعانني ويسر لي إخراج هذا العمل، ثم الشكر لجامعتي الموقرة الجامعة الإسلامية بغزة التي أتاحت لي فرصة إتمام دراستي العليا بها. كما أخص بالذكر كلية التربية متمثلة في عميدها، وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم أصول التربية لما قدموه لي من نصح وإرشاد أثناء فترة الدراسة.

والشكر موصول لوزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، لإتاحة الفرصة لمواصلة دراستي العليا، وتطبيق أداة الدراسة في مدارسها.

كما أشكر صاحب الصدر الرحب، والخلق الرفيع، أستاذي الدكتور/ فؤاد العاجز، والذي كان نعم المرشد لي منذ قيامه بتدريسي في الدبلوم العام والخاص، إلى أن واصل إشرافه ومتابعته لهذه الدراسة منذ أن كانت فكرة إلى أن قبض الله لها الظهور بهذا الشكل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة أعضاء لجنة مناقشة خطة هذه الدراسة الدكتور/ فؤاد العاجز، والدكتور محمد عثمان الأغا، والدكتور عليان الحولي، والدكتور سليمان المزين، على ما أبدياه من توجيهات سديدة أثناء تحكيمهما لخطة البحث.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ محمد عثمان الأغا و الدكتور/ أنور شحادة نصار على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سببني له من نصح وإرشاد، وعلى ما سيقدمانه من ملاحظات قيمة ستثري هذا البحث أن شاء الله.

ويمتد شكري إلى مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، والسادة المحكمين لاستبانه الدراسة الذين أسهموا معي بأرائهم ومقترحاتهم ونقدتهم البناء.

كما أشكر جميع الأخوة زملاء طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية /الإدارة التربوية، وأشكر أيضاً كل من أعانني ووقف معي في هذه الدراسة سواء بالدعاء أو بالنصح أو بذل الجهد أو الوقت سواء كان ذلك في توزيع الاستبيانات أو في جمعها، أو في المراجعة اللغوية للدارسة، أو ترجمة ملخص هذه الدراسة أو الدراسات الأجنبية، أو غير ذلك من أعمال

سائلاً المولى عز وجل أن يبارك جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة

(باحمده)

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ث	ملخص الرسالة بالعربية
خ	ملخص الرسالة بالانجليزية
ر	الإهداء
ز	الشكر والتقدير
س	فهرس المحتويات
ض	فهرس الجداول
ظ	فهرس الأشكال
ظ	فهرس الملاحق
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>	
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	فروض الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
١٢	الدراسات السابقة
١٢	الدراسات العربية
٣٥	الدراسات الأجنبية
٤١	التعليق على الدراسات السابقة
٤١	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
٤٤	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٤٤	أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري</b>	
٤٦	أولاً: القيادة وخصائصها

٤٧	مفهوم القيادة
٤٩	عناصر القيادة
٥٠	أركان القيادة
٥٢	مبادئ القيادة
٥٢	خصائص القيادة
٥٣	صفات القيادة الناجحة
٥٤	مصادر قوة القيادة وتأثيرها
٥٦	القيادة والإدارة
٥٨	ثانياً: القيادة التربوية
٥٨	مفهوم القيادة التربوية
٥٩	مستويات القيادة التربوية
٦٠	أهمية القيادة التربوية
٦٢	مقومات القيادة التربوية
٦٣	ثالثاً: القائد التربوي
٦٣	تعريف القائد
٦٣	أصناف القادة
٦٤	الفرق بين المدير والقائد
٦٥	صفات القائد التربوي
٦٩	متطلبات القيادة الإدارية للمدير الناجح
٧٠	رابعاً: المهارات القيادية
٧٠	المهارة
٧٠	الفرق بين المهارة والقدرة
٧١	تصنيف المهارات القيادية
٧٣	المهارات القيادية التي تضمنتها مصطلحات الدراسة
٧٤	أولاً: المهارات الذاتية
٧٩	ثانياً: المهارات الفنية
٨٣	ثالثاً: المهارات الإنسانية
٨٦	رابعاً: المهارات الفكرية
٨٩	خامساً: المهارات الإدارية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	
١٠١	أولاً: منهج الدراسة
١٠١	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
١٠٥	ثالثاً: أداة الدراسة
١١١	رابعاً: المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها	
١١٣	أولاً: النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول ومناقشتها
١٢٨	ثانياً: النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني ومناقشتها
١٢٨	النتائج التي تتعلق بالفرض الأول ومناقشتها
١٣٢	النتائج التي تتعلق بالفرض الثاني ومناقشتها
١٣٩	النتائج التي تتعلق بالفرض الثالث ومناقشتها
١٤٢	ثالثاً: النتائج التي تتعلق بالسؤال الثالث ومناقشتها
١٥٥	التوصيات
١٥٦	المقترحات
المصادر والمراجع	
١٥٧	أولاً: المصادر
١٥٧	ثانياً: الكتب العربية
١٦٢	ثالثاً: الدراسات العلمية
١٦٦	رابعاً: المجالات العلمية
١٦٨	خامساً: المراجع الأجنبية
١٦٩	سادساً: النت
١٧١	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
٦٤	الفرق بين الإداري والقائد	٠١
١٠٢	توزيع عينة الدراسة في المجتمع	٠٢
١٠٣	عدد العينة الذي تمت عليها عملية التحليل	٠٣
١٠٣	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٠٤
١٠٤	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية	٠٥
١٠٥	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	٠٦
١٠٦	توزيع درجات المقياس حسب طريقة ليكرت	٠٧
١٠٧	معدل الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس	٠٨
١٠٨	معدل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها	٠٩
١١٠	قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها	١٠
١١٣	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم	١١
١١٧	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الذاتية	١٢
١٢٠	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الفنية	١٣
١٢٢	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الإنسانية	١٤
١٢٤	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الفكرية	١٥
١٢٦	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الإدارية	١٦
١٢٨	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " ت " ومستوى الدلالة لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية	١٧
١٣٢	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف ،	١٨

	ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح)	
١٣٤	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.١٩
١٣٥	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.٢٠
١٣٦	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.٢١
١٣٧	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.٢٢
١٣٧	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.٢٣
١٣٨	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	.٢٤
١٣٩	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (F) ، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات )	.٢٥
١٤٢	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات الذاتية	.٢٦
١٤٤	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات الفنية	.٢٧
١٤٦	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات الإنسانية	.٢٨
١٤٨	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات الفكرية	.٢٩
١٥٠	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات الإدارية	.٣٠
١٥٢	عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبيل تطوير المهارات القيادية	.٣١

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٥٦	مصادر قوة القيادة	.١
٧٣	المهارات القيادية	.٢
٩٠	مهارات القيادة الإدارية الحديثة	.٣

## فهرس الملاحق

الصفحة	موضوع الملاحق	رقم الملحق
١٧١	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	.١
١٧٢	أداة الدراسة (الاستبانة)	.٢
١٧٦	جواب السيد عميد الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي	.٣
١٧٧	جواب السيد وكيل وزارة التربية والتعليم المساعد لمديري التربية والتعليم.	.٤
١٧٨	جواب رئيس قسم التخطيط لمدرء المدارس	.٥



# الفصل الأول

## خلفية الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول خلفية الدراسة

### المقدمة :

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية، حيث أن هناك شريحة كبيرة من البشر تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر صادرة عن قيادات تتميز بقدرتها على التأثير الفعال في سلوك التابعين، فالتجمعات البشرية لا تصلح ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل؛ من غير استثثار أو ظلم أو إهمال، ولقد أدى التطور المتسارع الذي تمر به الأمم في هذه الأيام إلى ازدياد حاجتها إلى قيادة مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية، وأصبحت المؤسسات والمنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي أحوج إلى أن تقاد، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي تنظيم..

وتلعب القيادة دوراً هاماً وأساسياً في تسيير أمور المجتمعات والمؤسسات، ويمكن القول إن تقدم أي مجتمع وتطور نظمه يتوقف على ما يتوافر له من القادة القادرين على تنسيق الجهود البشرية، وحفزها ودفعتها تجاه تحقيق أهدافه، ومن هنا يمكن القول أن تحقيق الأهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه جهود المنظمة (عباس، ١٩٩٤: ٤٧).

لهذا تعد القيادة من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة المرؤوسين إلى الجهة السليمة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والنقاني، ليحققوا بذلك الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم، وخلق التنافس الإيجابي بينهم (العنبي، ٢٠٠٣: ٢).

ويعد القائد التربوي من أهم عناصر العملية التعليمية بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. ويجب أن يمتلك القائد التربوي مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه، وهناك عدة مهارات قيادية يجب أن تتوافر لدى القائد التربوي، أهمها: المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية (عبد الفتاح، ١٩٩٠: ٧١).

وقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة للدور القيادي لمدير المدرسة، فلقد أجمع علماء الإدارة على أهمية القيادة ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة والمدير، وبدون المدير القائد تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد

أدوات صماء عاطلة، فكثير من المشروعات العامة فشلت لعدم وجود المدير القائد الذي يمتلك القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب من جهة، ومواجهة التحديات وقيادة عملية التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية من جهة أخرى(مرعي وياغي ، ١٩٩١ : ٢٢).

فوفق الاتجاهات الحديثة لم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير العملية التعليمية وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلبة، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (مصطفى، وآخرون، ١٩٩٠ : ٣).

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرز دور الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، ويتوقف نجاح المدير في هذا الدور على ما يمتلك من كفاءات ومهارات قيادية تساعده على تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، ولا شك في أن المهارات القيادية التي يمتلكها المديرون تعتبر من المقومات الأساسية التي تمكنهم من متابعة المتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية، والتقنية، والتنافسية المحيطة بالمدرسة، والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق وال حلول المناسبة التي تضمن التكيف الملائم بين المدرسة والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية(الفريحات، ٢٠٠٠ : ١٩).

ويواجه المدير يومياً العديد من المشكلات التي تتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة تختلف باختلاف تلك المشكلات من حيث بساطتها وتعقيدها ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمؤسسة معاً، هذه المهارات الإدارية والقدرات التحليلية والفكرية ترتبط غالباً بشخصية المدير التي تميزه عن غيره، وتشكل الإطار العام لأسلوبه في تطبيق مهاراته الإدارية(أيوب، ٢٠٠١ : ٢).

وعليه فقد أصبح محبذاً لكل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة، يتطلب كل منها عدداً من المهارات، والتي قد تختلف درجة توافرها من شخص إلى آخر، فقد اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة، ومن حيث أن توافر تلك المهارات ضرورة لكل قائد تربوي لكي يتمكن من قيادة المؤسسة التي يديرها، وإحداث التغيير المرغوب فيها، جاء اهتمام الباحث بدراسة المهارات القيادية التي ينبغي توافرها لدى مديري المدارس، وتحديد درجة ممارستها، لما لها من دور بارز في تحقيق أهداف المدرسة، واستغلال الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود

المختلفة، وتمكين الجماعة من المشاركة الفاعلة في رسم سياسة المدرسة، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء المدرسي، وتطوير العملية التعليمية بشكل عام. ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من المفكرين والباحثين، وأجريت دراسات وأبحاث مستفيضة في السنوات الماضية حول القيادة وأنماطها وعملياتها ومهامها، وطرق تنميتها، ولكننا نجد أن الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية، وخاصة في المجال التربوي قليلة جداً، نذكر منها، دراسة القرشي (١٩٨٩) التي هدفت إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية، ودراسة الثبيني (١٩٩٨) التي هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية والصفات الفنية القيادية المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية، ودراسة الزهراني (١٩٩٩) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة المغامسي (٢٠٠٤) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، ودراسة الريمي (٢٠٠٥) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرّب عليها، ودراسة الغامدي (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدى المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي، ودراسة الصباحي (٢٠٠٨) التي هدفت إلى الكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس الثانوية.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أنها تناولت المهارات القيادية من حيث درجة التوفر لدى القائد، ودرجة الأهمية، لذا فإن الدراسة الحالية حول درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس تعد دراسة جديدة وغير مسبوقة على حد علم الباحث. وقد اختار الباحث المرحلة الثانوية من التعليم العام بسبب كونه يعمل مديراً لمدرسة ثانوية، ولما لهذه المرحلة من خصوصية وأهمية في بناء جيل من الطلبة واعٍ مثقفٍ علميٍّ، ملتزمٍ بمبادئه الدينية، قادرٍ على تحمل المسؤولية، محافظٍ على هويته الفلسطينية، يستطيع أن يشارك في عملية بناء وطنه مشاركة حقيقية جادة. وهذا لا يتم بالدرجة المرجوة إلا في ظل وجود قيادة إدارية تمتلك حداً معيناً من المهارات القيادية التي تمكنها من تنسيق جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة.

كما أن مدارسنا الثانوية اليوم في حاجة ماسة جداً لقادة يملكون المهارة والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، وأن لا تستمر على ما هي عليه في اهتمامها بالمهارات الإدارية المهمة على حساب المهارات القيادية الأهم. كما أن التحدي الكبير الذي نواجهه اليوم من إغلاق وحصار وعدوان يتطلب قيادات قادرة على تفعيل دور الإدارة في مواجهة التحديات.

فهل مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة يملكون المهارات القيادية التي تمكنهم من النجاح في إدارة مدارسهم في ظل تلك الظروف؟ وما درجة ممارستهم لتلك المهارات؟

### مشكلة الدراسة :

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية؟ وما سبل تطويرها؟

وينفرد من هذا السؤال الأسئلة التالية:

٤. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم؟

٥. هل تختلف متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)؟

٦. ما سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية؟

### فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينونس، ورفح)

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

## أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى ما يلي :
1. التعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
  2. الوقوف على درجة ممارسة المهارات القيادية الأساسية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
  3. تحديد الأهمية النسبية (الوزن النسبي) لمجالات المهارات القيادية المختلفة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
  4. الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تبعاً لمتغيرات (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة).
  5. تحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية.

## أهمية الدراسة :

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :
1. حاجة المجتمع الفلسطيني إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات، وخاصة المدارس الثانوية.
  2. تقديم تغذية راجعة للمديرين المعنيين بتطوير أدائهم المهني وتحسين مهاراتهم.
  3. قد تتيح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في الإدارة التربوية ليواصلوا البحث في هذا المجال.
  4. قد يستفيد من هذه الدراسة:
    - مديرو المدارس بشكل عام، ومديرو المدارس الثانوية بشكل خاص.
    - القائمون على اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية بوزارة التربية والتعليم العالي.
    - القائمون على متابعة أداء مديري المدارس الثانوية في مديريات التعليم ووزارة التربية والتعليم العالي، كمشرفي الإدارة المدرسية وغيرهم.

## حدود الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على عدة حدود مختلفة كي يمكن توجيهها نحو أهدافها المرجوة، وهي:

١- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وتضم المجالات التالية: المهارات الإدارية والمهارات الفكرية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية بالإضافة إلى المهارات الذاتية.

٢- **الحد الجغرافي:** محافظات غزة، وتشمل خمس محافظات وهي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح).

٣- **الحد المؤسسي:** ويشمل جميع المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

٤- **الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩م.

٥- **الحد البشري:** ويشمل عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة.

## مصطلحات الدراسة :

### أ- الممارسة :

الممارسة كما ذكر أنيس وآخرون (١٤٠٠هـ) هي من مادة مَارسَ الشيء مِرَاساً ومُمارسةً: أي عالجه وزاوله (أنيس وآخرون، ١٤٠٠هـ: ٨٦٣). وذكر الرازي (١٤٠١هـ) المِرَاسَ بمعنى: الممارسة والمعالجة (الرازي: ١٤٠١هـ: ٦٢١).

ويعرف الباحث الممارسة إجرائياً بأنها، "مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في محافظات قطاع غزة نتيجة امتلاكه للمهارات القيادية، والتي يمكن قياسها من خلال مجالات الاستبانة الخمسة وهي: (المجال الفكري، والمجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الإنساني، والمجال الذاتي)".

### ب- المهارة :

تعرف المهارة بأنها "العمليات المختلفة التي يمكن للفرد عن طريقها الحكم موضوعياً على المتغيرات وإمكانية التأثير فيها" (Payne, Malcom, ١٩٩٩: ٤٤)، وعرّفها أبو حطب وصادق (١٩٩٤) بأنها "درجة الكفاءة والجودة في الأداء" (أبو حطب وصادق، ١٩٩٤ : ٦٥٧)، وعرّفها قطامي وقطامي (٢٠٠١) بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" (قطامي وقطامي، ٢٠٠١ : ٢٩٧)

ويعرّف الباحث المهارة إجرائياً بأنها "القدرة التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، ويستطيع أن ينميها ويطورها عن طريق التعلم والتدريب، وممارسة وتنفيذ العمل المدرسي اليومي، وتمكنه من أداء المهام الذهنية أو المادية بسرعة وإتقان".

### ج- القيادة :

اختلف الكتاب في تعريف القيادة، تبعاً لاختلاف المدارس والثقافات، فقد عرفها كنعان بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان، ١٩٩٩ : ٩٠).

وعرفها اوردوي تيد Ordway Tead بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (Ordway, ١٩٦٥:١٩).

كما عرفها فيفندر وبريستس Pfiffiner & Presthus بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (Pfiffiner&Presthus, ١٩٦٧:١٨).

ويعرّف الباحث القيادة إجرائياً: بأنها "مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية، والتي تمكنه من التأثير في المعلمين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتماءهم للمدرسة، ويجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة".

### د- المهارات القيادية :

يعرف الباحث المهارات القيادية إجرائياً بأنها "مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية و الفنية والإنسانية والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية".

وفيما يلي تعريفٌ إجرائيٌ لكل مهارة من مهارات القيادة:-

#### ١- المهارات الذاتية:

هي عبارة عن مجموعة من السمات والقدرات الجسدية والعقلية، التي إذا امتلكها مدير المدرسة الثانوية، مكنته من أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلميه، كما تمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات، وتحمل مسؤولية إصدار الأحكام.



## ٢- المهارات الفنية:

ويقصد بها تمتع مدير المدرسة الثانوية بالروح البحثية، التي تكسبه مجموعة من المعارف والمعلومات، وطرق الحصول عليها، والتي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وممارسة المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية.

## ٣- المهارات الإنسانية:

ويقصد بها تمتع مدير المدرسة الثانوية بنشاط دعوب ودراية واعية بالطبائع البشرية، والعلاقات الإنسانية، يستطيع من خلالها أن يهيئ مناخاً صحياً فاعلاً، يمكنه من السيطرة على البيئة الداخلية للمدرسة بكامل مكوناتها المادية والمعنوية، وتطويرها بطريقة مدروسة لتفعيل العملية التعليمية.

## ٤- المهارات الفكرية:

ويقصد بها قدرة مدير المدرسة الثانوية على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره، وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن في إيجاد الحلول لها، والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمدرسة، وعلى تنمية وإدراك شبكة العلاقات الداخلية بعضها ببعض، والعلاقات التي تربطها بالإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المدني في البيئة الخارجية.

## ٥- المهارات الإدارية:

ويقصد بها أن يتمتع مدير المدرسة الثانوية بالبراعة والحذاقة، التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة، بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المدرسة.

## ج- مدير المدرسة :

ويتبنى الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتي عرّفت مدير المدرسة بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، ١٩٩٦ : ١).

## ح- المدرسة الثانوية :

ويتبنى الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهو "المدرسة التي يكون أعلى صف فيها الأول الثانوي أو الثاني الثانوي بفرعها العلمي والعلوم الإنسانية" (وزارة التربية والتعليم العالي، ١٩٩٦ : ١)

## خ- محافظات غزة :

وهي "جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته (٣٥٦) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريا إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٧: ١٤).

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية.  
ثانياً: الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.  
ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.  
ثالثاً: أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة في الدول العربية والأجنبية، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية، كما أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع الدراسة تماماً على حد علم الباحث وهو "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية وسبل تطويرها". ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وزيارة المكتبات في الجامعات الفلسطينية في غزة، ومراكز الأبحاث والدراسات ومواقع مكتبات الجامعات العربية والمجلات العلمية عبر شبكة الانترنت، حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة، اختار منها (٤٠) دراسة ما بين عربية وأجنبية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، ويقسمها الباحث كما يلي:-

#### أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة السبيعي (٢٠٠٩)، بعنوان: "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، واهم المعوقات التي تحول دون ذلك. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (١٠٠) فرد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة.
  - إن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة.
  - إن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها:
- منح مديري التربية والتعليم صلاحيات أوسع تمكنهم من خلالها إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة التربية والتعليم.

- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

٢. دراسة الأغا (٢٠٠٨) بعنوان: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية من وجهة نظرهم.

وقام الباحث بإجراء دراسة مسحية للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات التالية (مديراً، مهندساً، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً) والذين يبلغ عددهم خمسة وأربعين مسؤولاً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبق الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٥) فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن المحاور القيادية الخمسة (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال، ولكن درجة توافرها لديهم متوسطة.

- إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هي محور المهارات الفكرية، وهو أدناها في درجة التوافر.

- إن أكثر المحاور القيادية توافراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات الإنسانية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات آراء أفراد العينة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغيرات (الجنس، فئات العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة الاجتماعية) في العموم، إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية مع بعض المتغيرات.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها: العمل على الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة جوال إلى درجة أهميتها.

٣. دراسة الصباحي (٢٠٠٨)، بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة".

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية

مهاراتهم القيادية.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات عن طريق استبانته وتحليلها بغرض الإجابة على التساؤلات العامة للمشكلة، حيث اعتمد الباحث على استبانته تضمنت ثمانية مجالات للمهارات القيادية، تم توزيعها على مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددهم (٧٨٠) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى انه يتفق (٨٣%) من أفراد عينة الدراسة على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية التي تضمنتها مجالات الاستبانة الثمانية حيث، تُعد ذات أهمية كبيرة من وجهة نظرهم، والتي تم تحديدها وترتيبها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم. كما كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة إزاء الحاجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، باختلاف متغيري الريف والحضر، وعليه تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية استناداً لاستجابات أفراد الدراسة إزاء المواد والوحدات التدريبية التي حصلت على احتياج بدرجة كبيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة التشريع والتقنين لعملية التدريب والتنمية في الخطط الإستراتيجية لمؤسسات الدولة، ومنها المؤسسات التعليمية والتربوية. كما لا بد من وجود الشراكة الفعالة في التنمية البشرية بين الحكومة ومنظمات المجتمع متمثلة في إدارة وتمويل مراكز التدريب المختلفة.

٤. دراسة عالم (٢٠٠٨)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، وعلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عملية اتخاذ القرار.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم لذلك استبانة خاصة، وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (١٠٨) قائد تربوي، موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (٣٨) قائداً تربوياً، إضافة إلى (٧٠) مشرفاً تربوياً.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين كانت بدرجة كبيرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين وفقاً للمتغيرات التالية (عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين وفقاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، مقرر العمل).

ومن أهم التوصيات:

- تطوير خطوات عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة من خلال تفويض الصلاحيات لهم باتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بأدائهم.

- تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل حول عملية اتخاذ القرارات لزيادة وعي الإداريين نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

٥. دراسة العتيبي (٢٠٠٨)، بعنوان: "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية" (دراسة ميدانية تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من دلالة فروق الأنماط وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية).

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي. واستخدم المقاييس التالية: مقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ)، مقياس جوردون للسمات الشخصية، أداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (١١٦٧)، واختار الباحث عينة عشوائية بنسبة ٣٠% بلغت (٣٠٠) معلم.

وكان من أهم النتائج:

- أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة كانت بدرجة عالية.

- أن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية.

- أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

- أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس المتوسطة بالطائف.

- الاستفادة من الدراسة الحالية في تقويم الأنماط السلوكية والسمات الشخصية لمديري المدارس.

٦. دراسة أولياء (٢٠٠٧)، بعنوان: "دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات و أساليب التدريب الإبداعي اللازمة لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وكذلك التعرف على محددات القيادات التربوية الإبداعية في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) قائداً بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، موزعين على (٤١) مديراً، و(٣٩) وكيلًا، و(١٢٣) معلماً، بالإضافة إلى المشرفين التربويين والبالغ عددهم (٦٩) مشرفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هناك متطلبات للتدريب لتنمية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية تتعلق بالأفراد والمناخ التنظيمي والمؤسسة التعليمية.

- إن هناك أساليب تدريب ذاتي تستخدم للتدريب الإبداعي للقيادات التربوية، وأخرى جماعية تمثلت في العصف الذهني، وإدارة المهارة الذهنية، وتدريب الحساسية.

- إن هناك محددات للقيادات الإبداعية في المؤسسات التعليمية أهمها : المبادرة، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المرح، والطرافة والغرابة.

وكان من أهم توصيات الدراسة :

- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والوكلاء والمعلمين والمشرفين، لتنمية قدراتهم القيادية.

- اعتماد أسلوب التدريب الذاتي في التدريب الإبداعي للقيادات التربوية.

٧. دراسة بليبيسي (٢٠٠٧)، بعنوان "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم. كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من متغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ والبالغ عددهم (٦٢٧) مديراً ومديرة ، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ



عدددهم (٨٢٨٠) معلماً ومعلمة. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٠٧) مدير ومديرة، بما نسبته (٢٠%) تقريباً، و(٦٣٥) معلماً ومعلمه، بما نسبته (٨%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي وتطوير استبانته بصيغتين، الأولى للمديرين والمديرات، والثانية للمعلمين والمعلمات، واشتملت الاستبانة على (٦٢) فقرة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة. وترتيب مجالاتها تنازلياً كالتالي: المجال الإداري، العلاقات مع المجتمع المحلي، الطلبة، الفني، المعلمون، العلاقات الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في العلاقات الإنسانية، وكان الفرق لصالح الذكور، أما متغير الخبرة العملية فيوجد فروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات في المجال الإداري فقط، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، فلا يوجد فروق في جميع المجالات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة، إلا في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي، وكان الفرق لصالح المديرين.

وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين على تفويض السلطة، والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين، وعقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره.

٨. دراسة عرار (٢٠٠٧)، بعنوان: "إعداد القيادة التربوية في جهاز التعليم العربي، دراسة تحليلية: طروحات وبدائل"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الثغرات القائمة في برامج إعداد القيادة التربوية العربية في إسرائيل، والقطيعة القائمة بين كل من طرق الإعداد والتهيئة للمديرين، وواقع المدرسة العربية ومتطلباتها الثقافية والاجتماعية، وبين هويتها ورؤيتها الوطنية، من خلال تحليل المعطيات والتوجهات التي تقف وراء خطط إعداد كادر القياديين من المديرين العرب في جهاز التربية والتعليم الإسرائيلي، حيث حاول الباحث في هذه الدراسة عرض برامج إعداد المديرين العرب القائم في جهاز التعليم الإسرائيلي، وشرح الدراسات والتوجهات التي أكدت على الشكزرة والتطبيع للنخبة، ومعالجة مسألة الإعداد الذي يتجاهل الخاصية الثقافية للأقلية الفلسطينية في إسرائيل واستخدم لذلك منهج تحليل المحتوى والمضمون ( Content

(Analysis)، حيث تناول الوثائق وبرامج الإعداد المكتوبة وبعض الدراسات الأولية لبرامج الإعداد.

ومن خلال مقارنة برامج تأهيل الإدارة في إسرائيل في كل ما يتعلق بقيادة المدرسة العربية مع برامج تأهيل القادة في الولايات المتحدة وكندا، وجد أن عملية الانتقاء للقادة تفتقر إلى الموضوعية، وأن برامج إعداد الإدارة المدرسية المعمول به يعبر عن هوة مفاهيمية، وهو ما يتلخص ببساطة مصطلحية بين كل من مفهوم "الإدارة" و"القيادة".

وعلى ضوء ما قدم من تحليل لبرامج تأهيل مديري المدارس في الكيان الإسرائيلي طرح الباحث بعض البدائل الكفيلة بقيادة التغيير التربوي المنشود، بغية النهوض بالمدرسة الفلسطينية في إسرائيل، وهي كالتالي:

- التأسيس لمعهد تأهيل ومواكبة القيادات التربوية في الوسط العربي، ليقوم بإعداد طواقم القيادة التربوية المختلفة.

- تفويض كادر عربي في الجامعات التي تقوم بعملية التأهيل، يعمل من خلالها ويكون شريكاً في عمليتي الانتقاء والتأهيل، ثم المتابعة والإرشاد. أو يكلف معهد عربي للقيام بتنفيذ برامج تأهيل القياديين التربويين.

- السعي الحثيث لانخراط الباحثين ورجال التربية العرب في الأطر التي يتم إعدادها للقيام بعملية تأهيل القياديين التربويين.

٩. دراسة الغامدي (٢٠٠٧)، بعنوان: "مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدى المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي.

واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي كأسلوب في البحث على فقرات العمل القيادي لدى المديرين لسدها من خلال تطوير عملهم القيادي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان للكشف عن مستوى المهارات وضعت على سلم خماسي شملت ستة مجالات من المهارات القيادية. وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون من ( ٣٠٨ ) مديرٍ ومعلمٍ منهم ( ٣٥ ) مديراً، و ( ٢٧٣ ) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- يتمتع المديرين بمستوى مهارات كبير في القيادة الإستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة.

- لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر المهارات القيادية

الإستراتيجية في المديرين ما عدا إثراء النشاطات المدرسية لأفكار إستراتيجية مفعلة وامتلاك المديرين النظرة المستقبلية الواضحة للتعليم الثانوي السعودي فهم يختلفون في تقدير مستوى هاتين المهارتين.

- إن مستوى توفر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ما عدا التدريب الذاتي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنيًا كانت متوسطة.

- لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير مهارات الاتصال ، عدا القدرة على تنسيق جهود الآخرين و بث الحماس لدى العاملين لتأدية العمل بطريقة ممتازة ، فقد اختلف المديرين مع المعلمين في تقدير هاتين المهارتين .

- إن مستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات كانت كبيرة بصورة عامه.

\_ لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقديرهم لمستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات عند المديرين ، عدا خلق روح المبادرة والمساهمة في النقاش، فقد اختلف المديرين مع المعلمين في تقدير هذه المهارات.

\_ يتمتع المديرين بمستوى مهاري كبير في اتخاذ القرارات ولكن مستوى مشاركة العاملين معه والعمل معهم على تقييم القرارات المتخذة كانت متوسطة.

\_ لا يوجد اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير مستوى توافر مهارات اتخاذ القرارات ، ماعدا مهارة تحديد عدة بدائل واختيار الأمثل فهناك اختلاف بين المديرين والمعلمين في تقدير هذه المهارة .

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :-

- العمل على تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة بدرجة متوسطة عند المديرين وتعزيز المهارات المتوفرة بدرجة كبيرة .

- العمل على تطوير المهارات التنظيمية والنوعية ومهارات الاتصال واتخاذ القرارات المتوفرة بدرجة متوسطة عند المديرين ، وتعزيز المهارات المتوفرة بدرجة كبيرة .

١٠. دراسة الغامدي (٢٠٠٦)، بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية "

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية، عن طريق تحديد عناصر خطة البرنامج ، ووضع الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، ثم تحديد أدوات قياس البرنامج.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة قصدية من المتخصصين لتحكيم البرنامج ، واستخدم الاستبانة والمقابلة أداتين لدراسته، ثم بنى على خطة البرنامج المحكمة الحقيبة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد خطة البرنامج، وهي محتوى البرنامج، وأساليب التدريب، والمواد والوسائل التدريبية، ونوعية المتدربين، والحوافز، ومدة البرنامج ومكانه، وأساليب تقويمه.
- بنى الباحث على خطة البرنامج الحقيقية التدريبية والمكونة من (١٢) جلسة تدريبية.
- إعداد أدوات لتقويم البرنامج، وهي عبارة عن اختبار تحصيلي، واستفتاء للمتدربين في نهاية البرنامج.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- توفير كوادر المدربين المؤهلين علمياً ومهنياً لتدريب البرنامج.
- توفير الحوافز المشجعة للقيادات التربوية للالتحاق بالبرنامج.
- مراجعة البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات التربوية للتحقق من قيامها على أسس علمية.

١١. دراسة رجب (٢٠٠٦) بعنوان: "فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة الإدارية، ودورها في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية، من خلال عملية الإشراف التربوي، وتحديد مدى التباين في رؤى المعلمين والمديرين المساعدين حول الأساليب القيادية المتبعة أثناء عملية الإشراف التربوي. وقد اتبعت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانتيين: الأولى للمعلم تتألف من خمسة محاور و(٣٣) مهمة، والأخرى للمدير المساعد وتتألف من ستة محاور و(٧٦) مهمة. تم تطبيق الاستبانتيين على العينة العشوائية المختارة من جميع مدارس مملكة البحرين الابتدائية الحكومية للمحافظات الخمس بواقع (٢٠٠) استبانة للمعلم و (٤٠) استبانة للمدير المساعد.

وتوصلت الدراسة عن نتائج أهمها:

- أن المهام التي يمارسها المديرون بشكل كبير جداً ودائماً تشكل ما نسبته ٩% في حين أن ما نسبته ٣% تمارس بدرجة كبيرة، أما بقية المهام والتي نسبتها ٨٥% فكانت تشكل الغالبية، وهي المهام القيادية والتواصل وتنمية القيم والمهارات من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الجنس والخبرة.
- أما من وجهة نظر المديرين المساعدين بحسب متغير الجنس والخبرة فنجد أن هناك بعض المهام التي يمارسها المديرين بشكل كبير جداً ودائماً وتشكل ٦% في حين أن ما نسبته ١٤% تمارس بدرجة كبيرة، أما بقية المهام والتي عددها (٦١) مهمة ونسبتها ٨٠% فكانت تشكل الغالبية. وهي المهام القيادية وتنمية القيم والمهارات.

وأوصت الباحثة بضرورة:

- تحسين العمليات الإشرافية الفنية، وعدم التوقف عند نمط أو طريقة معينة واعتماد الجحودة الشاملة في الإشراف.

- خلق الدافعية لدى المعلم واحترام إنسانيته، وميوله، واتجاهاته.

- التشجيع على العمل بروح الفريق وخلق روح التسامح والتعاون والانسجام.

١٢. دراسة الريمي (٢٠٠٥)، بعنوان " المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرب عليها.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد استخدمت الطريقة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددها (٢٨٣) منهم (١٠٠) معلم و (١٨٣) معلمة من مجتمع المجتمع الأصلي البالغ (٩٤٥) معلماً ومعلمة أي بنسبة قدرها ٣٠ %.

صُممت استبانة احتوت على (٥٧) فقرة موزعة على محاور البحث الثلاثة المتمثلة بالمهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية والتي أهمها:-

- إن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية وبمتوسطات حسابية (٤,٧٨) ، (٤,٦٧) ، (٤,٦٢) على التوالي.

- إن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية وبمتوسطات حسابية (٤,٤١) ، (٤,٤٠) ، (٤) على التوالي.

- إن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية وبمتوسطات حسابية (٤,٤٢) ، (٤,٤٠) ، (٤,٣٠) على التوالي.

- لم تُظهر نتائج الدراسة أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

- أظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

- إقامة دورات تدريبية نوعية.

- تنظيم ورش عمل للمدارس يكون محورها المهارات القيادية.

- العمل على التركيز لتطوير المهارات الإنسانية.

١٣. دراسة عايش (٢٠٠٥)، بعنوان "المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم

الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المهام القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث كما يمارسها المديرون أنفسهم

واعتمد الباحث في دراسته الميدانية أسلوب البحث النوعي (Qualitative Study)

(الأنثوجرافي) القائم على الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق من خلال المسح الشامل )

لمجتمع الدراسة والذي يتمثل بدائرة التربية والتعليم ، ومعهد التربية ، ومركز التطوير

التربوي ، والمدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن

وبلغ عدد المشاركين في الدراسة من القيادات العليا (٧) أفراد وعدد المشاركين في الدراسة

من القيادات الوسطى (٨) أفراد وعدد القيادات الدنيا (٣٠) فرداً.

كما اعتمد في جمع المعلومات عن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس

ومديراتها على الوثائق والسجلات والخطط المدرسية التي يستخدمها المديرون في تنفيذ

مهامهم المختلفة

وكانت نتائج الدراسة كالاتي :

- إن واقع ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن

لمهامهم الإدارية في مجالات النمو المهني والقيادية والتخطيط والشراكة مع المجتمع

المحلي وإثراء مناهج الموارد المادية بدرجة عالية بينما جاءت الممارسة في مجال شؤون

الطلبة بدرجة متوسطة .

- إن واقع ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث بالأردن

لمهامهم الفنية في مجالات: القيادة والتخطيط ، وإثراء المنهاج ' وشؤون الطلبة ، جاء

بدرجة عالية .

- إن ممارسة المهام المتعلقة بالنمو المهني والتعليم والتعلم جاءت بدرجة متوسطة .

- وبينت النتائج وجود اختلاف في ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث ومديراتها

لمهامهم الإدارية والفنية تعزى إلى الجنس لصالح المديرات .

- وأشارت النتائج بأنه لا يوجد اختلاف في ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث

ومديراتها لمهامهم القيادية الفنية والإدارية المتعلقة بالنمو المهني والتعليم والتعلم والقيادة

والتخطيط وإثراء المنهاج والموارد المادية لشؤون الطلبة يعزى للمؤهل العلمي .

- يوجد اختلاف في ممارستهم لمهامهم في مجال المجتمع المحلي .

- وجود اختلاف في ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها لمهامهم الإدارية والفنية باختلاف الخبرة الإدارية ولصالح الذين خبرتهم (٦-١٠) سنوات .
  - وجود فرق بين واقع العمل الإداري والفني لمديري المدرسة في وكالة الغوث وبين ما يفترض أن يكون عليه هذا الواقع .
- وأوصت الدراسة بالتالي :

- تخفيف الأعباء الإدارية والخدمية الملقاة على عاتق مديري المدرسة وإنطاتها بكادر إداري مؤهل وكاف للقيام بأداء هذه المهمات.

- إناطة مسؤولية العناية الشاملة بالبناء المدرسي إلى شركات خدمية متخصصة من القطاع الخاص أو استحداث أقسام تقوم مقامها في العناية بالأبنية المدرسية صيانة ونظافة وتزويدا.

- إدخال الحاسب الآلي وتعميم توظيفه في الجوانب الإدارية والفنية في الإدارة المدرسية

١٤. دراسة جعفر (٢٠٠٥) بعنوان: "واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها، وكذلك بحث إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الإدارية الأساسية، والمعايير التي يتم وفقها اختيار مديري المدارس الابتدائية ومديرياتها، والمهارات القيادية التي يتصفون بها. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من (٥٥) فقرة موزعة على سبعة محاور تتمثل في الوظائف الإدارية الأساسية وهي: التخطيط، التنظيم، الإشراف والمتابعة، اتخاذ القرار، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التنسيق، التقويم، وتم تطبيقها على (٢٨٨) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية من أصل (٣٠٠) معلم ومعلمة. وقد أسفر تحليل بيانات الدراسة عن نتائج عدة أهمها:

- أن مديري المدارس الابتدائية ومديرياتها يقومون بـ ٦٧,٩% من الأدوار الوظيفية من الوظائف الإدارية الأساسية.
  - أن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف حظيت بتقدير متوسط.
  - عدم وجود أساليب موضوعية في عملية اختيار المدير.
  - التركيز على العمل الإداري الذي يطغى على العمل القيادي.
  - ليس جميع مديري المدارس الابتدائية ومديراتها قادة.
  - ضعف طريقة التقويم المتبعة في تقويم المدرسة.
  - عدم التركيز على المهارات القيادية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- وضع تنظيمات جديدة لاختيار المديرين وفقاً لمعايير علمية، وأساليب موضوعية.

- الربط بين العمل الإداري والقيادي في خلق إدارة فعالة تؤثر تأثيراً إيجابياً في مخرجات التعليم.

١٥. دراسة المغامسي (٢٠٠٤)، بعنوان " القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، وقد ركز الباحث في دراسته على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واشتملت على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية، وتحديد مفهوم مهارة الإبداع والتطوير، وأهميتها للقائد التربوي، وسمات وخصائص القائد المبدع، والمهام والمهارات اللازمة لتفعيل عملية الإبداع والتطوير، والقائد التربوي، كما تم تحديد مفهوم مهارة التأثير في الآخرين، وأهميتها للقائد التربوي، وأهم المهارات والمهام لتفعيل عملية التأثير في الآخرين.

وحدد الباحث مجتمع الدراسة بمدراء المؤسسات التربوية (المدارس والمعاهد والكلية)، واقتصر على دراسة المهارات اللازمة للقيادة التربوية في مدارس مراحل التعليم العام، والمعاهد، والكلية بالمملكة العربية السعودية. وتم اختيار هذه العينة بالطريقة العمدية، ووزع عليها استبانة تم تصميمها لتلائم فروض الدراسة التي تم اختبارها ببعض الأساليب الإحصائية التي تلائم طبيعة بيانات الدراسة.

وكان من بين نتائج الدراسة ما يلي:-

- تعاطف الحاجة إلى وجود القيادة التربوية في المدارس التي تكون قادرة على الاستفادة من الإيجابيات ومواجهة السلبيات للحفاظ على تربية الطلاب، وتفعيل الوسائل التعليمية والأساليب التعليمية، والعناية بالتربية الشاملة لجميع نواحي شخصيات الطلاب النفسية والعقلية والجسمية.

- أهمية وجود القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية.

- أهمية وجود القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه والتعامل معهم بالمعاملة الحسنة، ومراعاة خصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم.

وأوصت الدراسة بما يلي:-

- أهمية إيجاد معايير علمية لاختيار القيادات التربوية في المؤسسات التربوية التي تمتلك المهارات القيادية.

- دعم التوجه نحو اللامركزية، وتوسيع صلاحيات القيادات التربوية في المؤسسات التربوية.



- تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.
- ضرورة استفادة القيادات التربوية من التقدم التقني المعلوماتي في تطوير وسائل وأساليب التربية والتعليم في المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.
- ١٦. دراسة العتيبي (٢٠٠٣)، بعنوان: "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم" (دراسة مقارنة بين ضباط قوات البرية وضباط الدفاع الجوي في المملكة العربية السعودية).
- هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين ضباط البرية وضباط الدفاع الجوي حول مستوى المهارات القيادية الواجب توافرها، والتعرف على أهمية تلك المهارات القيادية باختلاف متغيراتهم الشخصية، وعلاقة المهارات القيادية بمدى كفاءة أدائهم الوظيفي.
- استخدم الباحث المنهج المقارن لعقد المقارنة بين الفئتين حول المهارات القيادية في المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات القيادية)، واعتمد الاستبانة في جمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥٥) بواقع (١٤٤) من القوات البرية، (١١١) من الدفاع الجوي.
- وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن المهارات القيادية لدى كل من القوات البرية والجوية مستواها عالٍ.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من القوات البرية والدفاع الجوي حول العلاقة بين المهارات القيادية والأداء.
- وجود علاقة تأثير بين العمر والمهارات الإنسانية في القوات البرية، ووجود تأثير بين الحالة الاجتماعية والمهارات الإنسانية في الدفاع الجوي، ووجود تأثير بين الرتبة والمهارات الذاتية في القوات البرية.
- ارتفاع مستوى الأداء لدى الضباط في المجموعتين وذلك بدرجة عالية وإن كان الفرق بينهما ضئيلاً.
- ومن أهم توصيات الدراسة:
- اهتمام القيادة بالنواحي الإدارية، مع التركيز على المواضيع القيادية والعلاقات الإنسانية.
- أن يسمح القادة للمرؤوسين بالتعبير عن أنفسهم، ومراعاة إمكانياتهم عند تكليفهم بالمهام.
- أن يعمل القادة على إقامة علاقات وثيقة مع المرؤوسين، نظراً لأهمية ذلك في تطوير الأداء.
- إجراء دراسات ميدانية تستهدف التعرف على مقومات القيادة الإدارية، واقتراح الأساليب المناسبة لتنمية المهارات الفنية والإنسانية والإدارية.
- إجراء دراسات ميدانية تستهدف المهارات القيادية وتأثيرها على الأداء.

١٧. دراسة الكدراوي (٢٠٠٣)، بعنوان: "القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة لدى مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم. واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجتمع الدراسة وعينتها والبالغ عددهم (١٢٨) مديراً ومديرة، كما استخدم مقياس القدرات القيادية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى التالي:

- إن (١٢) قدرة من القدرات المقاسة بمقياس القدرات القيادية زادت عن نسبة امتلاك أفراد العينة لها عن ٨٠%. بينما (١٧) قدرة كانت نسبة امتلاكها ٣٠%.
  - إن مجال القدرات الموضوعية احتل المرتبة الأولى، تلاه مجال المرونة، ثم مجال ممارسة الصلاحيات، ثم مجال اتخاذ القرارات، ثم مجال العلاقات الإنسانية، في حين كان مجال قدرات مبادئ الاتصال احتلت المرتبة الأخيرة.
- وقد أوصت الدراسة بالعمل على تنمية قدرات مديري المدارس في مجالات العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات، ومبادئ الاتصال، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل ومشاغل لمديري المدارس.

١٨. دراسة الناصري (٢٠٠٢)، بعنوان: "الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، بيان أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة قام بتطويرها وتأكد من صدقها وثباتها حيث تكونت من (٥٣) كفاية مهنية غطت ستة مجالات هي: إدارة الأفراد، إدارة الموارد المالية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، المتابعة والتقييم. وتكون مجتمع الدراسة من (١٨٤) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (١١٠) فرد، وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (٧٤) فرداً، في ثلاث مناطق تعليمية هي: مسقط، والباطنة شمال، والباطنة جنوب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- إن تقديرات العينة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة كانت بدرجة كبيرة وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الموقع الإداري.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها:

- تخفيف العبء الوظيفي الملقى على مديري المدارس الثانوية.

- التشجيع المستمر من قبل الوزارة للمديرين الجدد وتحفيزهم على العمل وتحسين قنوات الاتصال بينهم.

١٩. دراسة عبد العزيز و العامري (٢٠٠٢)، بعنوان: "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين" (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات ، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على (٤٠٠) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة ، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي (٢٣٠) إستبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي ٥٧,٥% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن المديرين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالباً مثل معالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الإستراتيجية.

- إن المديرين مكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الإستراتيجية.

- إن أهم العوامل تأثيراً في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي.

ومن أهم التوصيات التي طرحتها الدراسة:

- أن يعطي المسؤولون في الأجهزة الحكومية السعودية أهمية كبيرة إلى الارتقاء بمستوى مهارات المديرين في مختلف المستويات الإدارية من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية

المناسبة، وكذلك تزويدهم بالمعارف الإدارية المعاصرة وخصوصاً تجارب الدول والمنظمات الرائدة في هذا المجال.

- إعطاء المهارات الإدارية الفكرية أهمية أكبر، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل وكذلك الإحساس بمدى التمكن منها.
- استخدام أسلوب دراسة الحالة القائم على جمع البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة المتعمقة من أجل معرفة واقع المهارات الإدارية المستخدمة في الأجهزة الحكومية.

## ٢٠. دراسة الزغبى (٢٠٠١)، بعنوان "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية المهارات الإدارية لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) أفراد موزعين إلى فئتين هما: فئة مديري ومديرات الدوائر وعددهم (٥٨) مديراً وفئة رؤساء الأقسام وعددهم (١٤٥) رئيس قسم مثلت مجتمع الدراسة بأكملها، واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، ومتغير تابع واحد وهو درجة أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام.

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبانته تضمنت (٥٦) فقرة موزعة على المجالات التالية: التخطيط، التنظيم والتنسيق، والقيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخاذ القرارات والاتصالات.

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين.

وكان من أهم النتائج:

- إعطاء درجة أهمية عالية من قبل أفراد العينة للمجالات الستة مرتبة تنازلياً كالتالي: اتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق، التخطيط، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصال.

- لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) لأثر المستوى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، في درجة أهمية المهارات الإدارية، ولكنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) لأثر سنوات الخبرة على درجة أهمية المهارات الإدارية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأطول.

- أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التفاعل بين المؤهل العلمي وسنوات

الخبرة، فقد كانت المتوسطات الحسابية أعلى ما يكون عند ذوي الخبرة المتوسطة من حملة مؤهل ما دون البكالوريوس. وأوصت الباحثة بعدة توصيات كان أبرزها:

- عقد برامج تدريبية في مجالات الدراسة الستة وفق الحاجة لأهميتها لدى أفراد العينة وتوفير أحدث وسائل الاتصالات في الوحدات الإدارية في الجامعات .
- تحديث أساليب الرقابة وأدوات تقييم الأداء بما يتناسب مع أهمية هذا المجال.
- إجراء دراسات متشابهة للكشف عن أهمية المهارات للإداريين في القطاعات والمؤسسات المختلفة.

٢١. دراسة شافي(٢٠٠١)، بعنوان: " الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية. والكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، والوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق استبيان على عينة من مديري المدارس التأسيسية بدولة الإمارات في منطقة ( أبو ظبي، دبي، أم القيوين، والمنطقة الغربية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- إن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة.
  - إن مدير المدرسة ينحصر دوره في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح النظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
  - إن مدير المدرسة يبذل جهوداً واضحة في تنمية روح العلاقة الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.
  - إن جميع المديرين يخضعون لنفس المعايير في الاختيار والإعداد والتدريب، ولا يوجد برامج تدريبية لمديري المدارس التأسيسية على وجه الخصوص.
- وأوصت الدراسة بالآتي:
- اختيار مدير المدرسة حسب المؤهل العلمي والخبرة وتقدير الكفاءة والصفات الشخصية.
  - إعداد مدير المدرسة وفقاً لما توصلت إليه الدراسة.
  - تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم.

٢٢. دراسة عليمات (٢٠٠١)، بعنوان: "القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق بشكل عام وفق المجالات التالية: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث اختبار القيادة التربوية الذي أعده محمد منير مرسى، وأجرى تعديلاً على بعض الفقرات لتناسب البيئة الأردنية، وطبق هذا الاختبار على عينة ضمت (١٥٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- مستوى القدرة للقيادة التربوية لمديري المدارس ومديراتها عامة وبغض النظر عن الجنس مستوى مقبول.
- ظهرت فروق ذات دلالة لصالح المديرين في المجالات: الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، والاتصال.
- ظهرت فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين والمديرات ضمن الفئتين العمريتين (٤٠-٤١)، (٤٥- فما فوق)، وكذلك ضمن فئتي الخبرة (١٥-١٦)، (٢٠- فما فوق) لصالح المديرين.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- تطوير كفاءة المديرين والمديرات ورفع مستوى قدراتهم على القيادة التربوية عن طريق فتح دورات مستمرة للتدريب والتأهيل الإداري وفق برامج خاصة، ومطالبة المديرين والمديرات بإجراء بحوث وتقارير في الميدان الإداري لغرض اطلاعهم على ما يستجد في علوم القيادة التربوية، وإغناء المكتبات المدرسية بما يستجد من بحوث ودراسات في المجال الإداري التربوي.

٢٣. دراسة حسين (١٩٩٩)، بعنوان: "أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن"

وهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر الأساليب القيادية للمدراء على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشر، ونظرية هيرزبيرج للدافعية.

ولتحقيق الهدف من الرسالة استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة اشتملت (٢٦٨) معلماً ومعلمة وكافة مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة عدن، والبالغ عددهم (٥٣) مديراً ومديرة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في الأساليب القيادية لمديري المدارس تعزى إلى المؤهل، وعدد سنوات الخبرة، والجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في رضا المعلمين تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة، والجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين منهم.
- وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية مهارات مديري ومديرات المدارس في استخدام الأساليب القيادية التي تؤدي إلى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
٢٤. دراسة الزهراني (١٩٩٩)، بعنوان "المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية" (دراسة ميدانية بمدينة الرياض).

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية (الفنية، والإنسانية، والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من معلمي مدينة الرياض وكان عددهم (٤٦٨) معلماً بواقع (٢٤%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ (١٩٤٩) معلماً. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوافر جميع المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بالرياض بدرجة متوسطة فأكثر حيث جاءت متوسطاتها محصورة بين (٣,٣٣) و(٢,٥٦) كحد أدنى.
  - تتوافر المهارات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية (٢,٧٥) من أصل (٤) درجات.
  - تتوافر المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية (٢,٩٩) من أصل (٤) درجات.
  - تتوافر المهارات الإدراكية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية (٢,٥٢) من أصل (٤) درجات.
- ومما أوصت به الدراسة إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية المهارات القيادية لديهم في المجالات الثلاثة الرئيسية (الفنية والإنسانية والإدراكية).

٢٥. دراسة محمد (١٩٩٨) بعنوان: "القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القدرات القيادية لمديري المدارس الثانوية في العراق في المجالات التالية: المرونة، الموضوعية، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، ممارسة الصلاحيات. ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وطبقت على عينة الدراسة والتي تكونت من (٣٠٠) مديرٍ ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في العراق جيد.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على القيادة التربوية بين المديرين والمديرات بشكل عام.
  - إن مستوى القدرات القيادية في مجالات الموضوعية وممارسة الصلاحيات والمرونة والعلاقات الإنسانية أفضل من مستوى القدرات في مجالي الاتصال واتخاذ القرارات.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات القيادية تعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية ولصالح الأكثر خبرة.
  - يوجد اختلاف في مهارة اتخاذ القرارات باختلاف المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.
- وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس ومديراتها وخاصة في مجالي الاتصال واتخاذ القرارات.

٢٦. دراسة الثبيتي (١٩٩٨)، بعنوان: "الصفات القيادية المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والصفات الفنية القيادية المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية الناجح من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة على مجتمع يتكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الخمس الناجحة في مدينة الطائف آنذاك.

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، أهمها:

- إن مديري المدارس الخمس الناجحة هم من ذوي السمات الشخصية الجيدة، ويتصفون بصفات فنية قيادية.
  - إن مديري المدارس الناجحة يتميزون بالأناقة والجاذبية وبالالتزان الانفعالي، والاهتمام بالتنوير للعملية التعليمية وبالصفات الإدارية.
- وأوصى الباحث بإعداد المديرين الناجحين وتنمية سماتهم وصفاتهم القيادية على ضوء صفات المدير الناجح.



٢٧. دراسة المالكي (١٩٩٧)، بعنوان: "السلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب القيادية والاتصالية وإجراءات اتخاذ القرار لدى مديري التعليم. ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي. واستخدم الاستبانة التي طبقها على عينة تتكون من مديري التعليم في المملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مديري التعليم يتبعون أساليب قيادية واضحة نسبياً كحرصهم على متابعة احتياجات مناطقهم، ومعالجة جوانب القصور، والاهتمام بالتعزيز، والعمل بروح الفريق، داعين إلى التجديد والابتكار مع التحرر النسبي من المركزية.
  - الاتصال بنظرائهم وبالأخرين في اللقاءات الرسمية لتتفاعل الآراء وتتلاقح فيما بينهم، ومنهم من يحرص على توفير المعلومات الصحيحة عن طرق الاتصالات المختلفة، والقيام بزيارات مفاجئة للمدارس وأقسام إدارات التعليم.
- ومن أهم توصيات الدراسة:

- الاهتمام بوضع الخطط السنوية لتنفيذ سياسات الوزارة بصورة أفضل، وتصحيح مفهوم المديرين من اعتبار العمليات الإدارية وظائف إلى اعتبارها وسائل لتحقيق الأهداف.
- حاجة مديري التعليم لتنمية مهاراتهم الفنية والتصورية والإدارية ليتمكنوا من الاعتماد على ذاتهم باقتدار.

٢٨. دراسة المهنا (١٩٩٤)، بعنوان: "العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس للابتدائية للبنين في مدينة الرياض في بعدي التقدير والمبادرة من وجهة نظرهم ونظر مدرسيهم، وتحديد مدى تركيز سلوك مدير المدرسة القيادي على بعد التقدير أو بعد المبادرة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية للبنين في مدينة الرياض البالغ عددهم (٣٢٥) مديراً، منهم (٤٠) مديراً ممن سبق لهم الالتحاق ببرنامج تدريبي، كما اشتملت على جميع مدرسي المرحلة الابتدائية الحكومية للبنين في مدينة الرياض والبالغ عددهم (٧٠٥١) مدرساً لعام ١٩٩٣.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتجاه سلوك مدير المدرسة القيادي نحو بُعد التقدير أكثر منه نحو بُعد المبادرة.
- عدم وجود علاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين المتدربين وغير المتدربين في بُعد السلوك القيادي المهتم بالتقدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين المتدربين وغير المتدربين في بُعد السلوك القيادي المهتم بالمبادرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اختلاف السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية باختلاف متغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية).

وأسفرت الدراسة عن عدد من التوصيات، من أهمها:

- العمل على تنمية القدرة القيادية لمديري المدارس ورفع مستوى أدائهم ومهاراتهم القيادية، وذلك عن طريق تنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية في مجال القيادة التربوية.
- ضرورة أن يلتحق المدبرون بأكثر من دورة تدريبية خلال عملهم، مع التركيز على جانب العلاقات الإنسانية والسلوك القيادي الديمقراطي.

إعداد برامج لتأهيل القادة التربويين من مديري المدارس قبل ممارستهم لمهامهم القيادية.

٢٩. دراسة القرشي (١٩٨٩)، بعنوان: " دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها الأربعة (الذهنية، الإنسانية، الفنية، الذاتية) المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية من وجهة نظر المعلمات والموجهات.

ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة باستعراض المهارات الأساسية للقيادة الإدارية وفق تصنيفاتها في أدبيات البحث العلمي وتحديدتها في أبعادها الأربعة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بإعداد استبيان تضمن قائمة بالمهارات، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية. واختارت الباحثة عينة من مائتي معلمة يمثلن (٢٣) مدرسة، بالإضافة إلى (٣٠) موجهة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%)، اثني عشر مهارة من وجهة نظر المعلمات، وعشرة مهارات من وجهة نظر الموجهات.
- المهارات الإنسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%)، سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات، وثمانية عشر مهارة من وجهة نظر الموجهات.
- المهارات الفنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%)، سبع مهارات من وجهة نظر المعلمات، وخمس مهارات من وجهة نظر الموجهات.

- المهارات الذاتية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%)، أربع مهارات من وجهة نظر المعلمات، وثمانية مهارات من وجهة نظر الموجهات. وأوصت الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالمهارات القيادية ومنبثقة من نتائج الدراسة الحالية.

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١. دراسة ريشتر (Richter, ٢٠٠٦) بعنوان: "العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ودعم السلوك الايجابي في المدارس": دراسة استكشافية.

### " The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support".

وهدفت هذه الدراسة إلى :-

- ١- تصنيف المهارات القيادية الرئيسية المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً.
- ٢- فحص العلاقة بين نظم الدعم المدرسي للسلوك الايجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات.
- ٣- فحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين.
- ٤- فحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الايجابي والتوصيات من واقع العمل.

بالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء خطأ من البحث يرتبط مع القيادة الإدارية والدعم المدرسي للسلوك الايجابي. وقامت الباحثة بالإجراءات التالية :-  
أولاً: تحليل وصفي للمراجع المتعلقة بالقيادة الإدارية، التعليم الخاص، الدعم المدرسي للسلوك الايجابي الناتج من تحديد (٣١) مهارة إدارية.  
ثانياً: طورت استبيان من اجل الدراسة، وزع على (٧٢٥) مستجيباً، وهم (٤٣١) من مدارس تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، و(٢٩٤) من مدارس لا تطبق الدعم المدرسي للسلوك الايجابي في ولاية ميسوري الأمريكية.

وكان من بين نتائج الدراسة ما يلي :-

١. المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (٣١) عالياً
٢. المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري و(٣) مدراء من الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريباً بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية.
٣. المستجيبون في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الايجابي أبدوا

معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الايجابي.

٤. القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية.

٢. دراسة فولى (Foley, ٢٠٠٥)، بعنوان "المهارات القيادية للطلاب في السنة الأولى".

### " Leadership Skills of First-Year Student "

وهدفت الدراسة إلى اختبار مهارات القيادة المكتسبة قبل دخول الكلية لطلاب السنة الأولى، وكذلك اختبار الاختلافات في العرق والجنس بثمانية مقاييس واضحة، وهذه المقاييس الثمانية حددت من خلال قائمة نتائج مهارات القيادة لدى الطلاب (S-L-O-I).

وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٠) مشتركاً من تصنيفات جنسية وعرقية متنوعة من طلاب السنة الأولى للمؤسسة في الولايات المتحدة.

وبينت نتائج الدراسة أن :-

■ متوسط المشتركين في البحث سجل مستوى عال في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية ، علماً بأنه لم توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق، بينما الاختلافات بسبب الجنس وجدت في مقاييس وسائل التقنية.

■ تأثيرات التداخل والتفاعل بين الجنس والعرق اكتشفت أيضاً في مقياس التقنية. علاوة على ذلك، يبدو أن الطلاب يتخرجون مع بعض المهارات القيادية ، لذلك أوصت الدراسة الإداريين باستخدام قاعدة مستوى المهارة عندما يصممون برامج تطوير القيادة للطلاب.

٣. دراسة داير (Dyer, ٢٠٠٢)، بعنوان "العلاقات القيادية لمدير المدرسة"

### " Relational Leadership School Administrator "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جرينسبورو (Greensboro) في كارولينا الشمالية، وهي : (الموظفون الجدد ، إدارة المصاعب، التعامل مع المتغيرات التي تحصل مع الآخرين، فعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين، الذكاء المكتسب، العمل الجماعي).

وتم بناء استبيان طبق على عينة الدراسة، والتي تكونت من (١٥٠) معلماً، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية،

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة، ما يلي:

- التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.
- على القائد أن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

٤. دراسة شابن (Chapin, ٢٠٠١)، بعنوان: "تحليل برنامج تدريب القيادة التربوية الفعالة"

### "An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر برنامج القيادات الإدارية، والذي اشتمل على (١٥) مدرسة وذلك من أجل تحسين الإمكانيات القيادية لمدرء المدارس الإعدادية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، لتحقيق هدفها، والإجابة عن تساؤلاتها. وجاء من نتائج هذه الدراسة:

- أن المشاركين في البرنامج قد تحسنت عملية الاتصالات داخل المدرسة لديهم وتحسين عملية التغذية الراجعة للمعلمين في مجال عملية التدريس، وإعداد الخطط الدراسية، وتطوير عملية المهام والأهداف المدرسية.
- كما أنها عززت من النواحي القيادية للمدير.
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها:
- الاهتمام بتوزيع قنوات الاتصال بين المدارس بعضها البعض سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.
- التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال المشاغل الموجهة لمديري المدارس.
- توظيف الاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال القيادة التربوية وكذلك في مجال تدريب القيادات التربوية في مختلف المستويات سواء كان مديراً، مساعداً للمدير، معلماً، أو أي إنسان آخر يقوم بعمل ما في الجهاز الإداري في المدرسة.

٥. دراسة جونسون (Johnson, ٢٠٠١)، بعنوان: "إجراءات إدارية"

### "The strategies of Management"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر البرنامج الجديد في التدريب بغرض تطوير السلوك القيادي للمديرين، والذي يساهم في توجيه ممارساتهم الإدارية على نحو أفضل، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الإطار النظري، واستخدم استبيان وزع على (٢٣٢) مديراً من مدرء المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة. وقد تم معالجة نتائج الاستبيان بالأسلوب الإحصائي (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر للتدريب في تزويد المديرين بمهارات سلوكية قيادية مناسبة في أساليب التعليم والتعلم مع الطلبة ووسائل توجيههم وإرشادهم.

وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها بمجموعة من التوصيات، أهمها"

- ضرورة الاستفادة من المدارس العلمية المختلفة في مجال تدريب القيادات التربوية.
- ضرورة عقد مشاغل التدريب داخل المدرسة نفسها وذلك حرصاً على وقت المتدرب، مع تقليل النفقات، والاهتمام بربط النظرية بالتطبيق.

٦. دراسة ماسارو وأوقستس ( Massaro & Augustus, ٢٠٠٠)، بعنوان: "النمط القيادي

لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة".

### "Teacher Percent of school climate and Principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً، واستخدم الباحث أداة "هيرسي وبلانشارد" (Hersey & Blanchard).

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي:

- عدم وجود أثر لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي.
  - أكدت النتائج أن المديرين والمعلمين يعملون بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بهم.
- وأوصت الدراسة : أنه على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقة بينهم من أجل تحسين مخرجات المدرسة.

٧. دراسة فاي (Fey, ١٩٩٦)، بعنوان: " المهارات الإدارية واحتياجات التنمية لمدرء

الشؤون الطلابية في مستوى الإدارة الوسطى"

### "Mid-level student affairs administrators: Management skills and professional development needs"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من أهمية بعض المهارات الإدارية لدى الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسات التربوية، ومدى إدراك هؤلاء الإداريين لحاجاتهم لهذه المهارات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد إستبانة لقياس درجة أهمية المهارات الإدارية، وطبقها على عينة الدراسة التي اشتملت على مجموعة الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في مستوى الإدارة الوسطى من المؤسسات التعليمية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن مهارة إدارة شؤون العاملين ومهارات القيادة قد سجلت أعلى درجة في الأهمية من وجهة نظر الإداريين أنفسهم.

كما عبر المستجيبون عن حاجاتهم الكبيرة لمزيد من تطوير مهاراتهم الإدارية التي تتعلق بالشؤون المالية والموازنة.

٨. دراسة تيلسون (Tilloston, ١٩٩٥)، بعنوان: " تحليل للمهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمتلكها المديرون في التعليم العالي "

### "An analysis of technical. Human and conceptual skills among student affairs administrator in higher education"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نظرية "كاتز" (Katz) التي طورها سنة ١٩٧٤، حيث قام من خلال هذه النظرية بتصنيف المهارات الإدارية الضرورية للمديرين في المؤسسات المختلفة إلى ثلاث مجموعات : (المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التقنية)، وقد حاولت هذه الدراسة استقصاء درجات إدراك المديرين في مؤسسات التعليم العالي لأهمية هذه المهارات لهم ، وكذلك البحث عن أية فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات تعزى لاختلاف المستوى الإداري للإداريين والمهنة أو الوظيفة، والجنس. واعتمد الباحث في هذه الدراسة الاستبانة، التي طبقها على عينة عشوائية ممن يتولون مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن المهارات التي اعتبرت مهمة جداً أو أكثر أهمية لأفراد العينة وقعت ضمن فئة المهارات الإنسانية، واشتملت هذه على مهارات بناء العلاقات الشخصية والمهارات التنظيمية، ومهارات الاتصال، ومهارات التوجيه الضرورية للعمل مع المرؤوسين.
- أن المهارات الإنسانية قد سجلت أيضاً بأنها المهارات الأكثر أهمية لجميع الإداريين في جميع المستويات الإدارية. وتبعها في الأهمية المهارات الفكرية، ثم المهارات الفنية.
- أنه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

٩. دراسة براون (Brown, ١٩٩٥)، بعنوان: "دراسة ميدانية للسلوك القيادي عند الفلبينيين"

### "Survery of leadership Behaviors of Filipion"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص سلوك القيادة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأمريكيين من أصل فلبيني في المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا، وتم تحليل اتجاهات المديرين واعتقاداتهم واستخدم الباحث في ذلك الأسلوب الوصفي من مسح ومقابلة أفراد العينة البالغة (٣٩) مديراً أمريكياً من أصل فلبيني. وأظهرت نتائج الدراسة :

- أن المديرين الأمريكيين من أصل فلبيني أظهروا المزايا القيادية الضرورية للمؤسسات الناجحة وكشفت الدراسة كذلك قيم واعتقادات وممارسات جذور الثقافة.

١٠. دراسة ليستر (leaster, ١٩٩٣)، بعنوان: "إعداد إداريين للقرن الحادي والعشرين"

### " Preparing administrators for the twenty- first century "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة، نائب مدير)، وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة بلغت (٢٨٠) فرداً شملت المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي، وثانوي أدنى، وثنانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فاعلية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقات الإنسانية.

وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية، ومهارات العلاقات الإنسانية.

١١. دراسة جاربر (Garber, ١٩٩١)، بعنوان: "مهارات التواصل بين المدرءاء- دراسة عن

### العلاقات والممارسات المعمول بها"

### "Networking among principals: A study of Established practices and relationships"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تسيير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارية، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (٢٨٢) فرداً، منها (١٥١) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري، و(١٣١) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة، واستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزى إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي، أو الخبرة العملية، وعللت الدراسة عدم وجود مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة.
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تؤدي إلى تنمية المهارات الإبداعية، وحل المشكلات بطرق جديدة مبتكرة، ويمكن لهذه التوصيات أن تفيد في تنمية المهارات القيادية إذا أخذت بعين الاعتبار.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات القيادية وأهميتها، ودرجة ممارستها من قبل المديرين، ودورها البارز في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم بيان أهم الموضوعات والجوانب التي تمت دراستها من خلال تلك الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحليل عناصرها الرئيسية، يمكن تحديد نقاط التشابه، ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة منها، وأوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها.

### أولاً : أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: أ- الموضوعات :

تباينت الدراسات السابقة من حيث طرح موضوعات القيادة، فنجد أن هناك دراسات تناولت القيادة من حيث درجة أهميتها للمديرين، مثل دراسة كل من فاي (١٩٩٦)، والزرغبي (٢٠٠١)، والأغا (٢٠٠٨)، السبيعي (٢٠٠٩). ودراسات أخرى اهتمت بتنمية المهارات القيادية مثل دراسة جونسون (٢٠٠١)، والغامدي (٢٠٠٦)، وأولياء (٢٠٠٧)، والصباحي (٢٠٠٨)، وبدر (٢٠٠٨). وأخرى هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات لبعض المهارات والمهام القيادية مثل دراسة شافي (٢٠٠١)، وعبد العزيز والعامري (١٤٢٣هـ)، العتيبي (٢٠٠٣)، وعائش (٢٠٠٥)، وبلبيسي (٢٠٠٧)، وعالم (٢٠٠٨). وأخرى اهتمت بدراسة بعض الأنماط القيادية والسمات الشخصية للمدراء مثل دراسة ماسارو وأوقستس (٢٠٠٠)، والمغامسي (٢٠٠٤)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨)، وبعض الدراسات درست الكفايات القيادية للمدراء مثل دراسة الناصري (٢٠٠٢)، والعريني (٢٠٠٣)، وبعضها ركزت على الممارسات القيادية مثل دراسة براون (١٩٩٥)، وشافي (٢٠٠١)، والبعض الآخر ركز على درجة القدرة على القيادة لدى المدراء مثل دراسة عليومات (٢٠٠١)، ودراسة جعفر (٢٠٠٥)، كما اهتمت أخرى بتصنيف المهارات المتوفرة لدى المدراء مثل دراسة زهران (١٩٩٩)، و تيلسون (١٩٩٥).

من خلال استعراض أهم موضوعات الدراسات السابقة التي تتعلق بمهارات القيادة، لا نجد دراسة متطابقة تماماً مع موضوع الدراسة الحالية، فالدراسة الحالية تدرس درجة ممارسة

المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وسبل تطويرها، وهذا يؤكد على أهمية هذه الدراسة.

#### ب- الأهداف :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وهي بذلك اشتركت من حيث الأهداف نوعاً ما مع دراسة كل من القرشي (١٩٨٩)، وليستر (١٩٩٣)، والزهراني (١٩٩٩)، وشافي (٢٠٠١)، وعبد العزيز و العامري (١٤٢٣هـ)، والزرغبي (٢٠٠١)، والمغامسي (٢٠٠٤)، وعائش (٢٠٠٥)، وريشتر (٢٠٠٦)، وبلبيسي (٢٠٠٧)، واتفقت بشكل جزئي مع دراسة عالم (٢٠٠٨) واختلفت بشكل جزئي مع باقي الدراسات.

#### ج- المنهج المستخدم:

اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من انطباق المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (٢٠٠٣) التي استخدم فيها المنهج المقارن، ودراسة عائش (٢٠٠٥)، الذي اعتمد منهج البحث النوعي (الأنثوجرافي) القائم على الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق من خلال المسح الشامل، ودراسة عرار (٢٠٠٧) التي استخدم فيها منهج تحليل المحتوى، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي استخدم فيها المنهج المسحي بالإضافة إلى المنهج التحليلي.

#### د- أداة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وبذلك تتفق مع معظم الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة عائش (٢٠٠٥) والتي اعتمد فيها الباحث أسلوب البحث النوعي القائم على الملاحظة والمقابلة.

#### هـ- مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المرحلة الثانوية وهي بذلك اتفقت مع عدد من الدراسات السابقة في عينة الدراسة مثل دراسة القرشي (١٩٨٩)، و المهنا (١٤١٥هـ)، و حسين (١٩٩٩)، وجعفر (٢٠٠٥)، بلبيسي (٢٠٠٧)، العتيبي (٢٠٠٨)، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، التي تنوعت بين مديري مدارس ومساعدتهم ومشرفين تربويين وقادة تربويين في المستويات الإدارية المختلفة ومدراء شركات وضباط وغيرهم.

## و- متغيرات الدراسة:

حدد الباحث متغيرات الدراسة الحالية وهي كالتالي: (الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)، وهي بذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت متغيرات (المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، والخبرة أو الخدمة)، واختلفت مع بعض الدراسات التي اعتمدت بعض المتغيرات المختلفة عن متغيرات الدراسة، مثل دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، التي اعتمدت متغيري (موقع المدرسة، والوظيفة)، ودراسة العريني (٢٠٠٣)، التي اعتمدت متغير (المرحلة الدراسية)، ودراسة الشمري (١٩٩٩)، التي اعتمدت متغيري (طبيعة الوظيفة، والمرحلة الإشرافية)

## ز- النتائج:

١. اختلفت دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، عن دراسة عايش (٢٠٠٥)، لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، حيث أظهرت دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة، بينما أظهرت دراسة (عايش، ٢٠٠٥)، أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية متوسطة.
٢. اختلفت دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، مع دراسة عايش (٢٠٠٥)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس، بينما أظهرت دراسة عايش (٢٠٠٥)، أنه توجد فروق لصالح المديرات.
٣. اتفقت دراسة كل من ليستر (١٩٩٣)، والمغامسي (٢٠٠٤)، وعايش (٢٠٠٥)، و الغامدي (٢٠٠٦)، وأولياء (٢٠٠٧)، والصباحي (٢٠٠٨)، ويدر (٢٠٠٨)، على الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية لدى المدراء.
٤. اتفقت دراسة القرشي (١٩٨٩)، وتيلسون (١٩٩٥)، والزغبى (٢٠٠١)، والناصرى (٢٠٠٢)، وريشتر (٢٠٠٦)، ورجب (٢٠٠٦)، ولبليسي (٢٠٠٧)، والأغا (٢٠٠٨)، بإعطاء درجة عالية لدرجة توافر وممارسة المهارات والمهام القيادية. بينما اختلفت دراسة كل من الزهراني (١٩٩٩)، وعايش (٢٠٠٥) التي أظهرت توفر المهارات القيادية بدرجة متوسطة.
٥. اتفقت كل من دراسة المهنا (١٩٨٩)، وجاربر (١٩٩١)، والزغبى (٢٠٠١)، ولبليسي (٢٠٠٧)، في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (الخبرة)، بينما أظهرت دراسة عايش (٢٠٠٥) وجود فروق.
٦. اتفقت دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، مع دراسة العريني (٢٠٠٣)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في ممارستهم للمهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## ثانياً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ١- ساعدت الباحث على اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة الزهراني (١٩٩٩)، والغامدي (٢٠٠٦)، وبلبيسي (٢٠٠٧)، وبدر (٢٠٠٨)، والصباحي (٢٠٠٨).
- ٢- ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة المناسبة، مثل دراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، والأغا (٢٠٠٨).
- ٣- ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة، وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها، مثل ودراسة عبد العزيز والعامري (٢٠٠٢)، ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧)، ودراسة الأغا (٢٠٠٨).
- ٤- ساعدت الباحث في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات. مثل دراسة الزغبي (٢٠٠١)، وعليمات (٢٠٠٢)، وعبد العزيز والعامري (٢٠٠٢)، وبلبيسي (٢٠٠٧)، والأغا (٢٠٠٨) والعتيبي (٢٠٠٨).
- ٥- ساعدت الباحث على تنفيذ إجراءات الدراسة، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- ٦- خلق أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالكثير من المفردات والمصطلحات.
- ٧- توفير جهد الباحث بتزويده بأسماء الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## ثالثاً : أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ١- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المعروضة بتناولها لموضوع المهارات القيادية من حيث تحديد درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.
- ٢- تتناول هذه الدراسة موضوعاً على جانب كبير من الأهمية، حيث تعتبر هذه الدراسة - حسب حدود علم الباحث - من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة.
- ٣- تقدم الدراسة تصوراً للمهارات القيادية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومقترحات لتنمية كل مهارة من هذه المهارات، وسبل تطوير مستوى ممارسة مدراء المدارس لتلك المهارات.

## **الفصل الثالث**

### **الإطار النظري**

- أولاً : مفهوم القيادة وخصائصها
- ثانياً : القيادة التربوية وأهميتها
- ثالثاً : القائد التربوي وصفاته
- رابعاً: المهارات القيادية

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

#### القيادة - القيادة التربوية - القائد - مهارات القيادة

##### تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل القيادة من حيث: المفهوم، العناصر، الأركان، المبادئ، الخصائص والصفات، ثم يتناول موضوع القيادة التربوية من حيث: المفهوم، الأهمية، والمقومات، ثم القائد التربوي من حيث: التعريف، أصناف القادة، الفرق بين القائد والمدير، وصفات القائد، وأخيراً المهارات القيادية بمجالاتها الخمسة: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية.

##### أولاً: القيادة وخصائصها

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل، من غير استئثار أو ظلم أو إهمال. ويمكن القول انه ما من مجموعة بشرية إلا يوجد فيها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها.

تعد القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المؤسسات، لذا نجد أن المؤسسة التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطها ونموها، تلجأ إلى تغيير قياداتها، ويصح فيها القول بأن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل جميع المشكلات التي تواجه العمل الإداري في المؤسسة (ضرار، ١٩٩٩: ٢٧٦).

وتشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات، ومع اتساع المؤسسة وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية كالمؤثرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (النمر و آخرون، ١٩٩٧: ٣١٣).

القيادة تُمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوافر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته (الحري، ٢٠٠٨: ١٣)

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة

وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها (عياصرة، ٢٠٠٦: ٣٣).

تمثل القيادة عملية التأثير في الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة، وكان تركيز القيادة على العنصر البشري، حيث تركز على أن فعالية المؤسسة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر، وهذا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (عبوي، ٢٠٠٧: ٧).

وبناءً على ذلك يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها. ونجد أن علماء الإدارة اهتموا بدراسة القيادة بحيث أصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة. ولقد بات توضيح مفهوم القيادة و تحليله والإحاطة به أمراً في غاية الأهمية، نظراً للتباعد الكبير الذي يصل أحيانا حدود التناقض بين إطاره النظري و تطبيقاته العملية. فالقيادة كلمة قد يساء فهمها و بالتالي ممارستها أو التنظير لها. وبالرغم من كثرة التعريفات التي تناولتها إلا أننا سنحاول عرض مجموعة من أهم وأشهر التعريفات ليتسنى لنا التعرف على ماهية القيادة.

#### أ- مفهوم القيادة (Leadership Concept)

القيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أعظم قيادة سجلها التاريخ ولن يشهد لها مثيلاً هي قيادة الرسول محمد (ﷺ) حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

القيادة هي الأعمال التي يضطلع بها القائد في قيادة الجنود، وخير تعريف للقيادة قول النبي محمد (ﷺ): "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (البخاري، ٢٠٠١ / ٢٤٠٩)، والقائد: "من كان على رأس الجماعة، وكان للجماعة رأساً"، والقيادة: "هي أن يسير القائد بمجموعة من الجنود، خاضعين لنظام معين نحو غرض معين" (خطاب، ٢٠٠٢: ٣٥).

القيادة لغةً: يذكر الفيروز أبادي (١٩٩٧: ١٠٢) "أن القيادة من القود وهو نقيض السّوق، فهو من أمام والسّوق من الخلف. ومنها القيادة والاقتياد، ويقال قائد من قاد والمقود بالكسر ما يُقاد به كالقيادة"، وجاء في لسان العرب لابن منظور (١٤١٧: ٦١٥) "إن القيادة هي الانقياد والخضوع".

**والقيادة اصطلاحاً :** تعددت تعريفات القيادة وتنوعت، ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً مثالياً اتفق الكتاب والمؤلفون عليه، ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والمفكرون إلى القيادة.

وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة:

- حيث يعرفها كود (Cood, ١٩٧٣): بأنها "القدرة والاستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم باعتبارها تعطي دوراً للتحدث عن مصالح الجماعة وأهدافها وتقريبه وتتقبله متحدثاً عنها" (Cood, ١٩٧٣: ٣٣٢).
- وتذكر الهدهود والجبر (١٩٨٩) تعريف ستوجل (stodgill, ١٩٧٤) بأنها "عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه هدف معين". وتعريف فيبر وشيرون (Faber & Shearon) بأنها "أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة والتي تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيقاً لأغراضها" (الهدهود والجبر، ١٩٨٩: ٩٥).
- كما يذكر الدويك (١٩٩٨) تعريف أوردواي تيد (Ordway Tead) للقيادة بأنها "هي النشاط التخصصي الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (الدويك والدويك، ١٩٩٨: ٢٦).
- ويذكر حسب الله (٢٠٠٠) بأن أيكلس (Ackels) عرفها على أنها "قدرة القائد على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها". كما عرفها ولمان (Wolman) بأنها "تلك المجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً". كما عرفها مارفن شو (Marven Show) بأنها "العملية التي من خلالها يمارس عضو الجماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة" (حسب الله، ٢٠٠٠: ١١).
- ويعرفها القريوتي (٢٠٠٠) بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد" (القريوتي، ٢٠٠٠: ١٨١).
- ويعرفها البدري (٢٠٠٢) بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (البدري، ٢٠٠٢: ١٠٥).
- ويذكر العميان (٢٠٠٥) تعريف براون (Brown) للقيادة بأنها "عملية نفسية لتوجيه التابعين" (العميان، ٢٠٠٥: ٢٥٨).
- ويذكر عياصرة (٢٠٠٦) تعريف أحمد (Ahmad, ٢٠٠١) الذي اعتبر أنها "القدرة على التأثير وغرس الإلهام والحماس في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء التي يريدونها القائد" كما اتفق كل من دي أمبروسيو (D.Ambrosio, ٢٠٠٢)، وكاردونا (Cardona, ٢٠٠٢)



على أن القيادة "هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم" (عياصرة، ٢٠٠٦ : ٣٤).

○ كما يعرفها عبوي (٢٠٠٧) بأنها "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة" (عبوي، ٢٠٠٧ : ١١).

نلاحظ أن التعريفات السابقة أكدت على حفز الهمم وإلهاب الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد، حيث أن القيادة الحقيقية تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن وجهات نظر علماء الإدارة متباينة تجاه مفهوم القيادة، فمنهم من اعتبرها القدرة والاستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم، ومنهم من نظر إليها أنها عملية إلهام الأفراد، وآخرون اعتبروها عملية تأثير في الآخرين وغرس الإلهام والحماس لديهم.

وبناءً على ما سبق يضع الباحث تعريفاً للقيادة: بأنها "مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتعاشهم للمؤسسة، وجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة".

## ب- عناصر القيادة

- ولقد استخلص عطوي (٢٠٠٨) من التعريفات السابقة للقيادة العناصر التالية:
١. أنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقعي معين.
  ٢. أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
  ٣. يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
  ٤. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
  ٥. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
  ٦. أنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.
  ٧. إن معايير الجماعة ومشاعرها تُحدّد القائد كما تُحدّد درجة اعتبارهم لسلوكيات القيادة.
  ٨. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس (عطوي، ٢٠٠٨ : ٦٨).
- كما وتعتمد القيادة الإدارية وقوة فعاليتها على عناصر جوهرية ثلاثة هي:
١. عملية التأثير التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه، وهناك طرق عديدة يستخدمها رجل الإدارة في التأثير على مرؤوسيه لحفزهم على العمل والإنتاج، ومضاعفة الجهد، كالإثابة، الإكراه، الأسس المرجعية للمرؤوسين، والخبرة الشخصية.

٢. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث يتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود مرؤوسيه، بعد تنظيم هذه الجهود وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه والتغلب على الصعوبات التي تواجهه في سبيل ذلك مثل اختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والاجتماعية ليعمل منهم فريقاً منسجماً متعاوناً.

٣. تحقيق الهدف الوظيفي، حيث أن الهدف الأول من أية عملية توجيهية يقوم بها القائد هو بلوغ أهداف المؤسسة التي يقوم على إدارتها، وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، غير أن الوصول إليه يحتاج إلى بلوغ أهداف أخرى يعمل كل منها على خدمة الهدف المشترك (الدويك و آخرون، ١٩٩٨: ٢٧، ٢٨).

### ج- أركان القيادة

القيادة عملية اجتماعية، فلا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يمكنه ممارسة القيادة في جماعة وفي حدود موقف معين. ويجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية: (القائد، والموقف، والتابعين).

وهذه الأركان الثلاثة تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف هو الذي يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات الأفراد، والتأكيد فيهم ليجابهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه، والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد والتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه (ربيع، ٢٠٠٦: ١٣٦، ١٣٧).

#### ١- القائد (Leader):

القادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون، مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكرزما الخاصة بهم، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم، والتدريب، وهم القادة الإداريون، مثل مديرو المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية (العتيبي، ٢٠٠٨: ١٧).

#### ٢- الموقف:

الموقف عنصرٌ أساسيٌّ في القيادة ، فهناك أفرادٌ يكونون قادة في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى. وقد أورد حسن (٢٠٠٤) مجموعة من الأبعاد التي حددها همفل (Hemphill) من جامعة ميريلاند، يمكن الاستفادة منها في تحليل للموقف وتحديد ملامحه الأساسية، وهي كالتالي:

١. كبر حجم المجموعة.
  ٢. تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.
  ٣. تجانس المجموعة فيما بينها من حيث السن، والتعليم، والخبرة.
  ٤. التقارب بين أفراد المجموعة بدون قيود.
  ٥. استقرار المجموعة نفسياً.
  ٦. مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.
  ٧. تمكن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.
  ٨. استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
  ٩. تقيد المجموعة بمستوى محدد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك أفرادها.
  ١٠. قبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها.
  ١١. التواد بين أفراد المجموعة.
  ١٢. درجة شعور الأفراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم في المجموعة.
  ١٣. تحديد الفرد لموقعه ضمن هرم المجموعة التنظيمي.
  ١٤. درجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها.
  ١٥. مستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة (حسن، ٢٠٠٤: ٢٥، ٢٤).
- مما سبق يمكن القول أن رؤية القائد الواضحة للجماعة تمكنه من تفعيل دور الجماعة، وتسهل دوره في قيادتها.

### ٣- التابعون:

- أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون، وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها ( العتيبي، ٢٠٠٨: ١٨).
- وهناك عوامل يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين، ومنها:
١. إيجاد الجو المناسب من الرضا الوظيفي والقبول في علاقته بمرؤوسيه.
  ٢. توعية الأفراد بمتطلبات العمل الذي سيقومون به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم، ومسؤوليته وواجباته، وحقوقه، ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.
  ٣. وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، فعلى القائد أن يوضح النظام الذي تسيّر عليه المنظمة، والأسس التي تحكم علاقات الأفراد، وأسس الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة.

٤. تلبية حاجات الأفراد المختلفة، الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية. وهذا يتطلب تمكن الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه، ومكافأته بالأجر المناسب، وترك المجال له للترويج عن نفسه، وتعزيز دوره في الجماعة (حسن، ٢٠٠٤: ٢٦، ٢٧)

#### د- مبادئ القيادة

لقد حدد عطوي (٢٠٠٨) مبادئ القيادة بالتالي:

١. القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
٢. المركز الوظيفي لا يُعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رئيساً قائداً.
٣. القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، حيث يكون دور القائد علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
٤. معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تُقرر من هو القائد، فالمجموعة هي التي تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لها.
٥. مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يكون تابعاً في موقف آخر.
٦. إن الأشخاص الذين يبالغون في عملية الإقناع أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي القيادة.
٧. أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر الناس الذين يقودهم وحاجاتهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم (عطوي، ٢٠٠٨: ٦٩).

#### هـ- خصائص القيادة

أساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وبهذا فهي أمر ضروري تحتتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، ولقد حدد ربيع (٢٠٠٦) أهم خصائص القيادة بما يلي:

١. القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف أو أهداف معينة.
٢. القيادة تتميز بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية.
٣. القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف.
٤. القيادة هي تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته (ربيع، ٢٠٠٦: ١٣٨).

## و- صفات القيادة الناجحة:

نظراً لتعدد القيادة، وتعدد أعمالها ومسؤولياتها، وتنوع مهاراتها، وتباين مستوياتها، فإن الصفات المطلوبة في القادة تختلف ، حسب المواقف المختلفة، فنجد أن جون أدير قد حدد بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة الأكفاء، وهي كالتالي:

١. **الحماسة:** وهي ضرورية للقادة في انجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.

٢. **الثقة:** إيمان القادة بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها المرؤوسون، بحيث لا تزيد الثقة عن الحد المعقول، وإلا تقود إلى الغطرسة.

٣. **الشدة:** المرونة، والإصرار على تحقيق معايير مرتفعة، بغية الحصول على الاحترام وليس الشعبية.

٤. **الدفع:** في العلاقات الشخصية، ورعاية المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم واحترام آرائهم.

٥. **التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، وعدم التكبر على المرؤوسين (عبوي، ٢٠٠٧: ١٣، ١٤).

كما يذكر البديري (٢٠٠١) صفات للقيادة الناجحة، وإن من أهمها:

١. **المبادأة:** وتعني أن يكون القائد أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً ووضوحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطط العمل، وكذلك المبادأة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

٢. **العضوية:** وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من أجل زيادة مخالطته لهم، وتبادل المنافع والخدمات فيما بينهم في جو تسوده الحميمة والألفة غير الرسمية.

٣. **التمثيل:** وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد جماعته، وفي العمل من أجل تمثيلها في كل المحافل.

٤. **التكامل:** ويتمثل ذلك في ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين أعضاء الجماعة، وتقليص التباعد فيما بينهم.

٥. **التنظيم:** وهو قدرة القائد على تحديد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك تحديد وتنظيم علاقات العمل.

٦. **السيطرة:** وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على أفراد جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات، أو تعبر عن رأيها.

٧. **الاتصال:** ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم مع بعض.
٨. **التقدير والتحسب:** ويمثل قدرة تعبير القائد عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية لزيادة أو تدني مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
٩. **الإنتاج:** ويعني تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلبها من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا الجهود في سبيل تحقيق الغاية المشتركة (البدرى، ٢٠٠١: ٦٢، ٦٣).
- وقد حدد جاردنر (١٩٩٨) الصفات القيادية بما يلي:**

١. الحيوية الجسدية
٢. الاستعداد لتحمل المسؤولية .
٣. فهم احتياجات الأتباع .
٤. فن التعامل مع الناس.
٥. الرغبة في الانجاز.
٦. القدرة على التحفيز.
٧. القدرة على كسب ثقة الناس.
٨. القدرة على الإدارة وأخذ القرار وترتيب الأولويات
٩. الهيمنة والسيطرة.
١٠. التكيف والمرونة (باسيف، ٢٠٠٨/٨/٢٠).

#### ز- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد، وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة المؤسسة، والبيئة التي توجد بها المؤسسة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً (العتيبي، ٢٠٠٨: ٢١).

ولقد صنف عطوي (٢٠٠٨: ٧٢) مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

١. **القوة الرسمية:** ومن مظاهرها : قوة المكافأة، قوة الخوف، والسلطة القانونية.
٢. **قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية (التخصص)، وقوة الإعجاب (عطوي، ٢٠٠٨: ٧٢).

وقد قسم العتيبي وآخرون (٢٠٠٧: ١٧٨)، وسماره (٢٠٠٧: ١٧٦) مصادر قوة القيادة إلى خمسة مصادر رئيسية: (قوة أو نفوذ المنصب، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام- وقوة مستمدة من القائد ذاته، وتنقسم إلى قسمين)، وهي كالتالي:

#### أولاً: قوة أو نفوذ المنصب:

تقسم القوة إلى ثلاثة أقسام وهي:

١. **قوة الحافز أو المكافأة:** وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب، وإلا فقدت تأثيرها.

٢. **قوة الجزاء أو العقاب:** وتعني مقدرة القائد على توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب، لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفوس العاملين، ويؤثر في أدائهم وإنتاجهم.

٣. **قوة السلطة:** بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له، وينفذون أوامره، رغم أنه لا يراعي مشاعرهم، ولا يقدر عملهم.

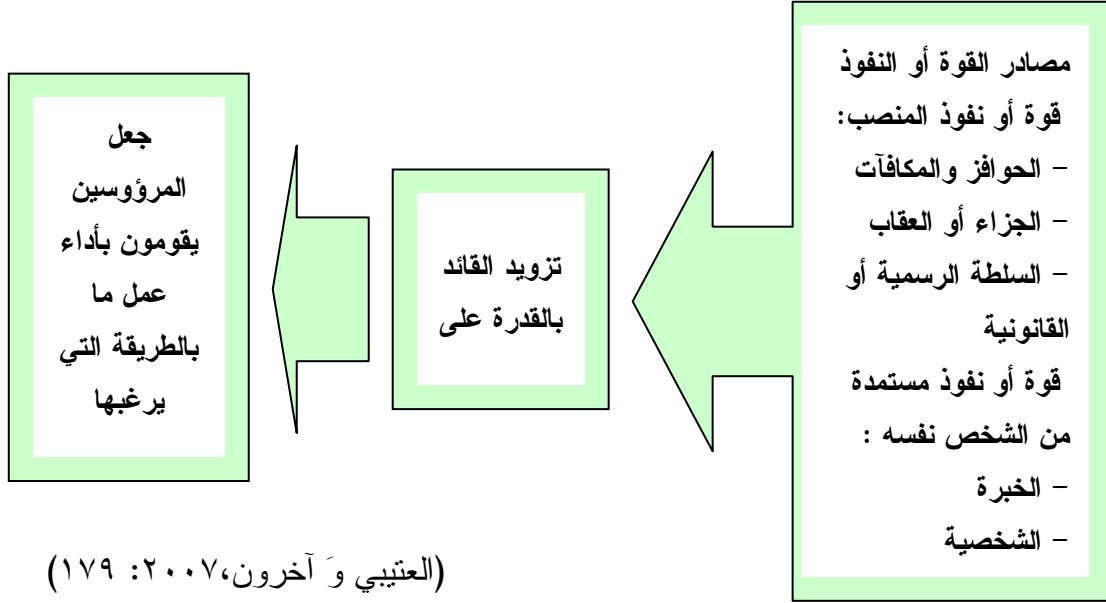
#### ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته:

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، وتنقسم إلى قسمين، هما:

١. **السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة:** بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته، وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرأيته لحل المشكلات التي تعترضهم.

٢. **القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية:** وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة، وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له، ويأتمرون بأمره، والشكل رقم (١) يوضح مصادر قوة القائد.

شكل رقم (١)  
مصادر قوة القيادة



ح- القيادة والإدارة:

مع أن هناك من يرفضون التفريق بين القيادة والإدارة ، فان جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء آخر، وهم يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة. ويرى بعضهم انه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة (عطوي، ٢٠٠٨: ٧٠).

فالحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة (الغامدي، ٢٠٠٨/٤/٧).

ويخطط الكثيرون بين مفهوم القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهين لعملة واحدة، وفي حقيقة الأمر فإن المصطلحين مختلفان تماماً، حيث يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، فالقيادة غالباً تهتم بالمستقبل والرؤية والتوجهات الإستراتيجية والتحفيز وشحن همم العاملين في المنظمة، فهي تركز على العلاقات الإنسانية والعاطفة وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.. الخ، فالقيادة تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح، أما الإدارة فعكس القيادة فهي تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتركز على المعايير والإنجاز وإتقان الأداء والنتائج الآتية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة... الخ، فالإدارة تركز على المنطق وتهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل (العمار، ٢٠٠٨/١١/٦).



والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة، فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه. ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حير هذا السؤال العالم، واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص، ومن هؤلاء وارين بينيس الذي يقول "إنك لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما". ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب، فيقول بيتر دركر "يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها".

إن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد، أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة، وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر، لكن الجزء الذي لا يُعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مُصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك، وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم إتباعه حيث يقول الله تعالى: ﴿.. وَكَأَنَّكَ فَطْرًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفُسُوا مِنْ حَوْلِكَ ..﴾ (آل عمران: ١٥٩).

وهكذا فإن من لديه هذه الصفات يستطيع أن يتعلم المهارات الأخرى عبر التدريب والتعليم والتوجيه وصقل المهارات.. وبصفة عامة فإن القيادة تتعلق بشخصية الإنسان ككل، وهي بروز الشخصية القيادية الحقيقية، وهذا أمر يحتاج إلى الكثير من الوقت والصبر، إذ أن الشخصية القيادية لا يمكن أن تُوجد وتُدرَّب وتُصقل وتكتسب الخبرة اللازمة للقيادة في يوم وليلة، بل هي عملية تأخذ سنوات من العمر (سويدان، ٢٠٠٨/٥/١).

## ثانياً: القيادة التربوية (Educational leadership)

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية، ولاسيما أن المجتمعات البشرية اليوم تعيش ثورة اتصالات هائلة وتفجراً معرفياً متنامياً، وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية، لتستطيع قيادة مؤسساتها في مواجهة متطلبات العصر في التطور والتنمية.

### أ- مفهوم القيادة التربوية

للتعرف على ماهية القيادة التربوية نعرض تعريفات بعض التربويين:

- حيث عرّفها زهران (١٩٨٤) بأنها "دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي في أثناء تفاعله مع جماعة طلاب، ويتسم هذا الدور بأن يكون للقائد القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية" (زهران، ١٩٨٤: ٣٢٣).
- وعرّفها مهدي (١٩٨٧) بأنها "سلوك يقوم به المدير في التأثير على المدرسين والطلبة وجميع العاملين، في سبيل توجيه جهودهم للعمل وتحسين التعاون والانسجام، وجعلهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة، والمحافظة على بناء علاقات إنسانية فيما بينهم، لأجل تحقيق الأهداف التربوية (مهدي، ١٩٨٧: ٤٠).
- وعرّفها العرفي (١٩٩٦) بأنها النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية (العرفي، ١٩٩٦: ٢١٠).
- وعرّفها الكبيسي (١٩٩٩) بأنها "السلوك الذي يمارسه المدير في التأثير في الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور وفق المجالات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التربوية" (الكبيسي، ١٩٩٩: ٧٢).
- وعرّفها عريفج (٢٠٠١) بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون، ويرفع مستوى الأداء" (عريفج، ٢٠٠١: ١١٥).
- وعرّفها البدري (٢٠٠١) بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية للجميع وللمؤسسات التعليمية" (البدري، ٢٠٠١: ٦٩).
- وعرّفها مطاوع (٢٠٠٣) بأنها "هي قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية، في مؤسسة تعليمية، توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة

مؤثرة، تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها" (مطاوع: ٢٠٠٣: ٧٤).

ومن التعريفات السابقة، نجد أن مفهوم القيادة التربوية قد تأثر بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية. بيد أن القيادة التربوية ينصب تركيزها على المتعلم، وتبرز أهميتها في تحسين عملية التعليم والتعلم. وأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على المدير (القائد التربوي)، وذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف، وفي تحديد الوسائل الموصلة إليها، وله دور هام في وضع خطط النشاط المختلفة، وفي توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي المناسب لتنظيم وتوجيه جهود العاملين في المدرسة بغية تنفيذ تلك الخطط. وبناءً على ذلك يعرف الباحث القيادة التربوية بأنها "ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة".

#### ب- مستويات القيادة التربوية

تتعدد مستويات القيادة التربوية بدءاً من الوزارة في قمة الهرم التنظيمي وصولاً إلى المدرسة في قاعدته، حيث نجد وزير التربية والتعليم هو القائد التربوي الأعلى، ثم يليه وكلاء الوزارة، والمدراء العامون، ومديرو التربية والتعليم، وحتى مدير المدرسة هو قائد تربوي أيضاً، والتي تسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسته للمهارات القيادية.

وفيا يلي نتطرق لتلك المستويات القيادية كما أوجدها البديري (٢٠٠١)، وهي كالتالي:

١- **القيادة المهنية:** وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسّم إلى :

١-١- **القيادة المخططة:** ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.

١-٢- **القيادة المنفذة:** وهي قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها تنفيذ الخطط ميدانياً.

١-٣- **القيادة الموجهة:** وهي القيادات التي تتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات.

٢- **القيادة التطوعية:** وهي القيادات التي تعمل في الإشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات الترفيهية والاجتماعية دون مقابل بما ينسجم وإمكاناتها وقدراتها وتخصصاتها.

٣- القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة العالية، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي، ويتم تكليفهم بمهام وتحميلهم مسؤوليات مناسبة، والإشراف عليهم ومتابعتهم وتوجيههم، وتطوير مواهبهم، وصقل مهاراتهم القيادية، وتأهيلهم للعمل القيادي (البدرى، ٢٠٠١: ٥٥).

### ج- أهمية القيادة التربوية

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " (الألباني، ١٩٩٢: ٥٦). قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" (الغامدي، ٢٠٠٨/٤/٧).

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، ١٩٨٠: ٨٨)

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص (الحريري، ٢٠٠٨: ١٧).

وتعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في المرؤوسين، ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة (عياصرة، ٢٠٠٦: ٢٢).

وإن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية، وتحل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة (حسن، ٢٠٠٤: ١٧)

يعتبر النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة شأنه في ذلك شأن النظم الاجتماعية الأخرى، كالنظام الاقتصادي والإعلامي والسياسي وغيرها من النظم الاجتماعية. وبما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وتفجراً معرفياً متنامياً وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلي مجتمعات متفتحة، أصبحت الإدارة التربوية في هذه الأيام معقدة جداً فمجتمع اليوم يطلب من مدير المدرسة تحمل مسؤولية أكبر وتحقيق مستويات نجاح أعلى، وتتجلى أهمية القيادة التربوية في كونها الروح المحركة والفعالة التي تستمد ديناميكيته وفعاليتها من شخص القائد الكفاء والقادر على قدح شرارة الدافعية فيمن يعمل تحت سلطته ومسؤوليته وتوجيه كل فعاليتهم نحو قيم العمل ووظائف المؤسسة التربوية (صالح، ٢٠٠٧/١١/١٦).

ويذكر فرج (١٩٩٢) الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها، وهي:

١. أن القيادات تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجيهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المؤسسات التي يعملون فيها.
  ٢. أن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.
  ٣. إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترقى نحو الأفضل بالتدريب والتعليم، ومن خلال الخبرة.
  ٤. الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.
  ٥. معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد، بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
  ٦. معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها (فرج، ١٩٩٢: ٢٦-٢٩).
- ومما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة التربوية في المدرسة تكمن في :
١. أنها حلقة الوصول بين المعلمين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية.
  ٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية.
  ٣. تدعيم القوى الايجابية في المدرسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  ٤. تسهل تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.
  ٥. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.
  ٦. السيطرة على مشكلات العمل المدرسي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  ٧. تنمية وتدريب ورعاية المعلمين باعتبارهم أهم مورد للمدرسة، كما أن المعلمين والطلبة يتخذون من مدير المدرسة القائد قدوة لهم.

#### د - مقومات القيادة التربوية

من الملاحظ أن نجاح المؤسسة التربوية بدءاً بالمدرسة في أداء مهماتها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل قيادتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن نجاح القيادة يعتمد على ما يمتلكه القيادي من قدرات ومهارات، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان (عياصرة و حجازين، ٢٠٠٦: ٦١).

فالقادة في التربية والتعليم خاصة تتوافر في المدير الكفاء، وهذه الخاصية لها أثرها على استجابة المعلمين والعاملين والطلبة لشخصيته وتوجيهاته حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية والروحية والفكرية. لذا فإن المقومات الجديدة لعلاقة مدير المدرسة كقائد للجماعة التي تشمل المعلمين والطلبة والعاملين والمجتمع المحيط بمدرسته يجب أن تكون كما يلي:

١. الانتماء إلى جماعة المدرسة.
٢. سمو أهداف المدرسة ووضوحها.
٣. قوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي)
٤. الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المدرسة والعملية التعليمية بأكملها بشكل عام.
٥. التعاون والألفة والاحترام المتبادل بين المدير القائد وأفراد المجموعة المدرسية.
٦. الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
٧. القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال من قبل مدير المدرسة.
٨. العلاقات الإنسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى جماعة المدرسة.
٩. بث روح التعاون من قبل مدير المدرسة (البدرى، ٢٠٠١: ٥١، ٥٢).

### ثالثاً : القائد التربوي (Educational Leader)

يؤكد الإمام ابن حزم الأندلسي على وجوب الاعتناء بالقادة والنوابغ في الأمة، ويرى أن الاعتناء بهم كفيل بصلاح أمور المجموعة، وأن لكل عمل تقوم به المجموعة درجة من الكمال توازي كمال ساستها وقادتها في الأخذ بمعايير القيادة السليمة، ويفرق بين صلاح الفرد أو فساده في ذاته وبين إصلاحه أو إفساده في إدارة المجموعة، ويؤكد أن المجموعة بغير قائد يقودها لا يصلح لها حال، ولا يمكنها القيام بالأعمال العظيمة التي تقارب الكمال حتى ينتظم عقدها تحت قائد يقودها ويدير شؤونها، وهذا القائد لا بد أن يُعَدَّ بعناية لهذه المهمة لتتكامل شخصيته وتحسن طباعه وتصرفاته؛ وهذا الإعداد المبكر يعد من الأمور اللازمة للحكم على نجاحه في القيادة أو عدمه (الحوشي، ١٩٩٩/٦/١).

#### أ- تعريف القائد

**القائد في اللغة:** من قود؛ نقيض السوق، فالسوق من خلف والقود من أمام، وقاد الشيء معناه جره خلفه، فهو قائد، وجمعها قادة (إبراهيم، ١٩٩٧: ١١١).

قود: قاد يقود قوداً وقيادة. والقائد هو من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة (المنجد، ١٩٩٤: ٦٦٠)

#### القائد في الاصطلاح:

○ عرّف المغربي (٢٠٠٦) القائد بأنه "الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين" (المغربي، ٢٠٠٦: ٤١٩).

○ كما عرّفه ربيع (٢٠٠٦) بأنه "الشخص الذي يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها و أغراضها " (ربيع، ٢٠٠٦: ١٣١).

#### ب- أصناف القادة

هناك فئتان من القادة : الأولى تضم القادة الذين ولدوا بمواهب قيادية ( Inherited Leadership)، ويلقبون بالقادة الطبيعيين (Natural Leaders). والفئة الثانية اكتسبت هذه القدرة بوسائل التعليم والتدريب والممارسة في المجالات العلمية وأفرادها نسميهم بالقادة الإداريين. وسواء كان القائد من أفراد الفئة الأولى أو الثانية فلكي يتمتع بهذا اللقب لابد وأن يكون له أتباع أولاً، ويستطيع التأثير عليهم وتوجيههم نحو هدف محدد ثانياً (قجى، ١٩٨٠: ١٢٠، ١٢١).

## ج- الفرق بين المدير والقائد

ليس كل مدير قائد، حيث يجب أن يمتلك المدير بعض المهارات التي تؤهله ليقوم بدور القائد، وقد حدد دحلان (١٩٩٤) مجموعة من المعايير التي من خلالها نستطيع أن نحكم على المدير أنه قائد أم لا ؟. فالقائد هو من:

١. يكون في المقدمة، انه الرأس الذي يرى من خلال حواسه، ويدرك بعقله ويفكر بدماعه ويدفع العمل في سبيل المصلحة.
٢. يبت الفكرة المثالية التي يؤمن بها في جماعته وبالتالي تنفيذ هذه الفكرة رغم العقبات.
٣. يريد ويعمل ويثير رغبة العمل لدى الآخرين ويوزع عليهم المهام والمسؤوليات لتحقيق الأهداف.
٤. يصدر الأوامر ولكنه لا يكتفي بذلك بل يعمل على تأمين حسن سير العمل باختيار المنفذين وتدريبهم ودعمهم ومتابعتهم.
٥. يبدو قوياً و متماسكاً في الأزمات، راغباً في النصر، مؤمناً بالهدف، قادراً على رؤية الطريق القويم والسير فيه رغم كل الأخطار.
٦. يعمم الانضباط رغبة لا رهبة ويهتم بالمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
٧. يعمل على بناء الفريق المتماسك، وتوحيد الصفوف في سبيل تحقيق الهدف.
٨. يصدر الأوامر فتطاع لأنه المحبوب المطاع تدعمه شخصيته قبل أمره الإداري ويتفانى في الدفاع عن رجاله وأعماله (دحلان، ١٩٩٤ : ١٤).

وقد أجرى عطوي (٢٠٠٨) مقارنة بين الإداري والقائد على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

م	الإداري	القائد
١.	ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.	يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
٢.	يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط المعلمين لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
٣.	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
٤.	يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.



٥.	يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.	يبتكر ويبدع ويجدد.
٦.	سلطته رسمية، يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد.
٧.	الإدارة مفروضة على الجماعة.	القيادة تقوم على النفوذ والقدرة على التأثير.
٨.	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.

(عطوي، ٢٠٠٨: ٧١)

مما تقدم يمكن القول بأنه ليس كل مدير قائد، وأن القائد قد يكون مديراً أو لا يكون، وإذا كان القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة، فإنه في هذه الحالة يجمع بين صفتي القائد والمدير، وهذا هو الوضع الفعال (دحلان، ١٩٩٤: ١٥).

#### د- صفات القائد التربوي

لقد اهتم الإسلام بالقيادة وصفات وخصائص القائد، وقد حدد النبي محمد (ﷺ) معايير اختيار القائد، في قوله (ﷺ): "من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أَرْضَى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" (الطبراني، ج ١١٤: ١١٤). وقد جاء في مقدمة العلامة العربي المسلم عبد الرحمن بن خلدون، وهو يتحدث عن شروط الخلافة، أن الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يُختار قائداً: "العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس" (عبوي، ٢٠٠٧: ٢٠).

وقد ورد في كتاب "السبيل القيادة" للمارشال منتجمري البريطاني، إذ يقول: "أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه، وينبغي له أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم، قادراً على أن يوحي بآرائه إلى الذين يقودهم، واستثارة الحماس في نفوسهم، وقادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها، مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة، ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين.

ومن أقوال نابليون في صفات القائد: "إن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح، ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من

رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه(عبوي، ٢٠٠٧: ٢١).

والقائد التربوي يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع الأدوار والمهام التي يقوم بها، ومن صفات القائد التربوي كما حددها عطوي (٢٠٠٨) بالآتي:-

١. **القدرة أو الكفاءة:** مثل: الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادأة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.

٢. **الصفات الجسمية:** مثل: الصحة، المظهر الممتاز، الطول والقوام المتناسق، أي يتصف بالقابلية البدنية: وهي تعني ألا يتسم القائد بتشوه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته.

٣. **التفوق الأكاديمي والمعرفي:** وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة، ويكون على علم بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور الإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعوق، حفز همم العاملين، الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.

٤. **الصفات الشخصية،** مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، الدعابة والمرح، البشاشة، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة في مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، منظم ولا يميل للفوضى.

٥. **الصفات الخلقية،** مثل: الأمانة والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية والاستقامة والصدق، الفضيلة والحلم، القدوة الحسنة، يعطي الفضل لصاحبه.

٦. **الصفات الاجتماعية،** مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذا شعبية عند الآخرين، ديمقراطياً ويشارك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين، يدخل السرور والمرح على الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، الاستعداد لخدمة الآخرين، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، قوة التأثير على الغير، أن يقدر

أعمال تابعيه ويثني على المُجدين منهم، القضاء على الشائعات المغرضة والوشايات والأكاذيب بين العاملين، إصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الألفاظ شديدة اللهجة، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، سماع وجهات نظر الآخرين، القدرة على التكيف (عطوي، ٢٠٠٨: ٧٣، ٧٤).

ولخص حسن (٢٠٠٤) الصفات العامة التي يتميز بها القائد عن غيره، وهي كما يلي:

١. أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
  ٢. أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
  ٣. أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
  ٤. أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنصح العقلي والتحليل المنطقي.
  ٥. أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين (حسن، ٢٠٠٤: ٢٣).
- ولقد أُقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد التربوي، ومن هذه المؤتمرات؛ مؤتمر فاي دلتا كابا (phi delta cappa) عام ١٩٧١، حيث تم تحديد صفات القائد التربوي كما يلي:

#### ١- أن يكون متعاطفاً مع جماعته (Empathetic):

على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما انه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه، فلدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوباً مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب. ومن هذا المنطلق فان لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لن تقبله قائداً .

#### ٢- أن يكون عريفاً للجماعة (Surgant):

ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصاً متحمساً ومعتدلاً .

#### ٣- أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة (Recognized):

ينبغي أن يكون القائد شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة، أي انه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وان يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.

#### ٤- أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة (helpful):

عليه أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفنية و الأخرى. وعادة ما تقيّم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

#### ٥- أن يكون متحكماً في انفعالاته (emotionally controlled):

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي. والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل. والذي يقف موقف الشخص المعتد في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً.

#### ٦- أن يكون ذكياً (Intelligent):

أن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر هو أن معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي. ومن ثم فعليه أن يلم الماما جيدا بالنواحي الأكاديمية وان يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم .

#### ٧- أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة:

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته انطلاقاً من رغبته في العمل (عياصرة، ٢٠٠٦: ٣٥ - ٣٧).

وهناك صفات متعددة ينبغي أن تتوفر في المدير الناجح نذكر منها:

المبادأة، النزاهة، التنبؤ، الحيوية، القيادة، القدرة على الحكم، مهارات العلاقات الإنسانية، الاستقلالية، القدرة على التميز وإصدار القرارات، الاستقرار العاطفي، العدالة، الطموح، الولاء، الموضوعية والتعاون. أما الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

١. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
٢. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
٣. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
٤. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
٥. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
٦. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
٧. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
٨. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
٩. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
١٠. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
١١. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
١٢. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم (عليوة، ٢٠٠١: ٥٣، ٥٤).

## ٥- متطلبات القيادة الإدارية للمدير الناجح:

ليحقق مدير المدرسة النجاح المرغوب في وظيفته، وليبرز قدراته الحقيقية، يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

١. التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى ابعاد الحدود الممكنة.
٢. إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
٣. حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملزمة في المدرسة.
٤. تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد.
٥. توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه.
٦. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
٧. توفير المبنى المدرسي الصالح (محمد، ٢٠٠٨: ١٢٧، ١٢٨).

مما سبق نجد أن القيادات التربوية في القطاع التعليمي يقع على عاتقها القيام بدور هام وفعال، وذلك لتحقيق النجاح المرغوب في المؤسسة التعليمية، وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية المنشودة. ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعى وإدراك فيما تقوم به. وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا - الوسطى - التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي، الذي لا يصلح حاله، ولا يستقيم أمره، ولا يحقق أهدافه، بدون توفر الكوادر القيادية المؤهلة، والمؤمنة برسالة التعليم. إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة المميزة بخصائص وسمات ومهارات القيادة الفعالة، التي تمكنها من ممارسة مهامها وأداء أعمالها على الوجه الأكمل.

## رابعاً: المهارات القيادية ( Leadership skills )

العملية الإدارية معقدة ومتشابكة، وممارسة المهام القيادية في الإدارة ليس بالأمر الهين، فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير، ولكي ينهض مدير المدرسة بالأعمال والمسؤوليات المنوطة به على الوجه الأكمل يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والقدرات القيادية، حيث أن نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات.

### أ- المهارة (skill)

المهارة بصفة عامة هي "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة، وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارسة مهنة معينة" (بدوي، ١٩٧٧: ٣٨٧).

ويقصد بالمهارة "القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة (سعادة، ٢٠٠٣: ٤٥).

كما يقصد بها "الوصول بالعمل إلى درجة الإتقان تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت، وبأقل ما يمكن من الجهد، مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء" (أبو فروه، ١٩٩٦: ٥٨).

ويعرّف (Payne, ١٩٩٩) المهارة بأنها "العمليات المختلفة التي يمكن للفرد عن طريقها الحكم موضوعياً على المتغيرات وإمكانية التأثير فيها" (Payne, ١٩٩٩: ٤٤).

كما يعرفها أبو حطب وصادق (١٩٩٤)؛ بأنها "درجة الكفاءة والجودة في الأداء" (أبو حطب وصادق، ١٩٩٤: ٦٥٧).

ويعرّفها قطامي وقطامي (٢٠٠١) بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتائج معين أو أداء مهمة ما" (قطامي وقطامي، ٢٠٠١: ٢٩٧).

### ب- الفرق بين المهارة (Skill) والقدرة (Ability)

المهارة هي " أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بذلك تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه (الخطيب و الخطيب، ٢٠٠٠: ٨٥).

لذا فإن القدرة غالباً ما تتوافر لدى جميع الأفراد وذلك لإمكاناتهم على أداء أي عمل، وبغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء، في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبياً، لكي يتميز أداءه بالسرعة الكبيرة وبالذقة الفائقة لانجاز متطلبات هذا العمل (دياب، ٢٠٠١: ١٨٧).

إذن المهارة تتميز عن القدرة بأنها صفة مكتسبة ونامية وليست موروثية، يكتسبها مدير المدرسة بالممارسة والخبرة والتدريب أثناء الخدمة. ويجب على المدير أن يجمع بين المعرفة النظرية والممارسة العملية ليتمكن من اكتساب المهارات القيادية.

### ج- تصنيف المهارات القيادية

المهارات القيادية عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية و الفنية والإنسانية والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

وإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة ومتراصة، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي. فنجد أن مجموعة منهم مثل: كاتز (١٩٥٥)، مرسى (١٩٩٨)، الطويل (١٩٩٩)، دياب (٢٠٠١)، رسمي (٢٠٠٤)، أبو الكشل (٢٠٠٦)، وعياصرة (٢٠٠٦)، قسموا المهارات القيادية اللازمة لرجل القيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية؛ وهي:

١. المهارات الفكرية/ الإدراكية/ التصورية (Conceptual Skills).

٢. المهارات الفنية (Technical Skills).

٣. المهارات الإنسانية (Human Skills).

في حين نجد أن كلاً من: كنعان (١٩٨٠)، أبو فروه (١٩٩٦)، الدويك (١٩٩٨)، العمارة (١٩٩٩)، العمارة (٢٠٠٢)، حسن (٢٠٠٦)، وربيح (٢٠٠٦)، أضافوا للمهارات السابقة المهارات الذاتية، وقسموها إلى أربع مجموعات أساسية؛ وهي:

١. المهارات الذاتية (Individualistic Skills).

٢. المهارات الفنية (Technical Skills).

٣. المهارات الإنسانية (Human Skills).

٤. المهارات الفكرية/ الذهنية/ التصورية/ الإدراكية (Conceptual Skills).

كما ذكر كل من عبد العزيز و العامري (٢٠٠٣)، تقسيم ببسل (١٩٨٠) للمهارات اللازمة للقائد التربوي؛ وهي :

١. المهارات الفنية (Technical Skills).
٢. المهارات الإدارية (Managerial Skills).
٣. المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills).

حيث أكد ببسل (١٩٨٠) أن أهمية هذه المهارات الثلاث يعتمد إلى حد كبير على المستوى الوظيفي للقائد التربوي. ولذا فهو يحث المديرين على أن يطوروا مهاراتهم بناء على متطلبات أعمالهم مما يؤدي إلى بناء مهارات جديدة مكتملة ومتممة للمهارات الأساسية الثلاث. وقد ناقش دينهارت (١٩٩٧) المهارات الأساسية التي تحدد النجاح والفاعلية في الأداء، ثم تعمق دينهارت (٢٠٠١) في مناقشته لهذا الموضوع من خلال تحديده للمعلومات والمهارات التي يجب أن تطور للملتحقين في برامج الدراسات العليا في الإدارة العامة وقد قسمها إلى ثلاث مجموعات:

١. معلومات إدراكية (Cognitive Knowledge).
  ٢. مهارات العلاقة الشخصية (Interpersonal Skills).
  ٣. المهارات الشخصية الذاتية (Interpersonal skills).
- (عبد العزيز و العامري، ٢٠٠٣ : ٢٤٢-٢٤٦).

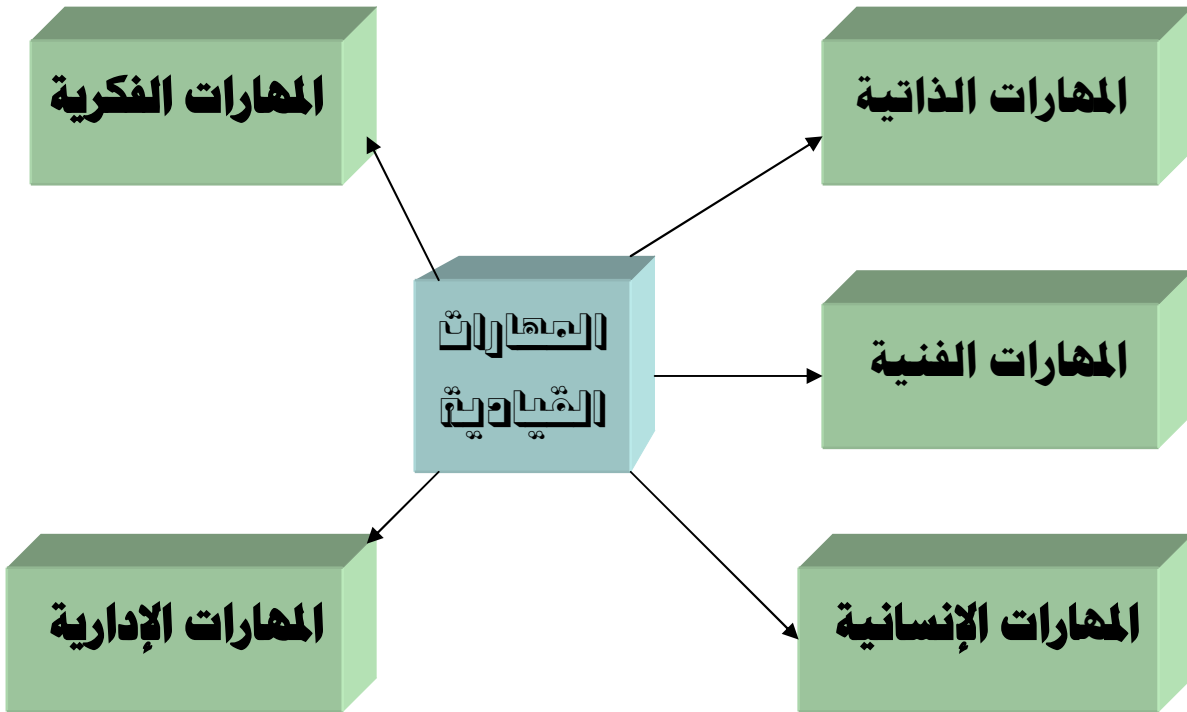
ومن خلال عرضنا لبعض التصنيفات للمهارات القيادية التي أوردها علماء الإدارة والتي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، مع الأخذ بالاعتبار تفاوت درجة امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية، فإن هناك عدداً من المهارات المكتسبة التي تؤثر في أداء مدير المدرسة كقائد تربوي والتي يمكن تنميتها بالتدريب، ومن تلك المهارات: المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية، وهي من أهم السمات والقدرات اللازمة والمطلوب توفرها لدى القائد التربوي الذي يبتغي النجاح في مجال عمله. وإذا امتلك أي مدير مدرسة هذه المهارات يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا افتقدها فإن فاعليته القيادية تضحل وتتلاشي ويمكن الحكم عليه بالفشل.



المهارات القيادية التي تضمنها مصطلحات الدراسة ، كما يوضحها شكل رقم (٢):-

- أولاً: المهارات الذاتية (Individualistic Skills):
- ثانياً: المهارات الفنية (Technical Skills).
- ثالثاً: المهارات الإنسانية (Human Skills).
- رابعاً: المهارات الفكرية (Conceptional Skills)
- خامساً: : المهارات الإدارية (Management skills)

شكل رقم (٢)  
المهارات القيادية



## أولاً : المهارات الذاتية (Individualistic Skills):

يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد، ومنها السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس (أبو فروة، ١٩٩٢: ٦٠).

وتعنى بالمهارات المتعلقة بالعمل والأداء (Action) ويتم ذلك من خلال تطوير النموذج وكسب الثقة والاحترام والثقة في اتخاذ القرارات (عبد العزيز و العامري، ٢٠٠٣ : ٢٤٥).

فالمهارات الذاتية تتبلور وتعتمد على السمات الجسدية المتمثلة في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. والقوة البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة وتوافرها ضروري لدى القائد لان طبيعة عمله الشاقة تتطلب جهداً مركزاً وشاقاً كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات تتطلب من مصدرها صحة نفسية جيدة. وفي المهارات الذاتية أيضاً يجب التركيز على القدرات العقلية، ويعد الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة، وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة. ويضاف إلى المهارات الذاتية مبدأ المبادأة والابتكار، وترتبط بالمبادأة والابتكار ثلاث سمات رئيسية هي: الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل لمواجهتها. أما المبدأ المهم في المهارات الذاتية هو ضبط النفس، وتعني أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب وهذا ليس معناه أن يتجرد القائد من مشاعره أو عواطفه ولكن كيف يتحكم بها (الناصر، ٢٠٠٩/٢/١٥).

وتتمثل المهارات الذاتية في السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، وهي كما يلي:

### أ- السمات الجسمية (Physical Traits) أو السمات الشخصية :

تتمثل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية، كالصحة الجسمية والنفسية. وتتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية (حسن، ٢٠٠٤: ٩٠).

والقوة البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة، وتوافرها ضروري لدى القائد لأن طبيعة عمله الشاق تتطلب جهداً مركزاً وشاقاً، كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات، وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة (الدويك و آخرون، ١٩٩٨: ٣٢)، والقوة البدنية والعصبية لا تختلط بسمة الحيوية وقوة التحمل، إذ لا يوجد تلازم بين السمة الأولى والسمتين الأخريين، فقد يوجد قادة يتمتعون بصحة جيدة وطاقة بدنية وعصبية غير عادية، ولا يتمتعون مع ذلك إلا بحيوية وقوة تحمل قليلة أو متوسطة (كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٢).

وتتمثل السمات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة بما يلي:

#### ١. القوة البدنية والعصبية (Physical Force & Neurological):

أن توافر هاتين الصفتين في مدير المدرسة يعني تمتعه بالصحة الجيدة، وتوافر الصحة الجيدة المرتبطة بقوة الجسم وسلامة الجهاز العصبي، من الضروريات لمدير المدرسة، وذلك لأن طبيعة عمله يتطلب منه جهداً مركزاً وشاقاً، والمتمثل في التحرك داخل المدرسة وخارجها والقيام بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسؤولياته (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٤). ولن يستطيع المدير الذي يعاني من ضعف في جسمه أو قوته، أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة والمتنوعة بشكل مقنع، وإن المدير الذي يعاني من ضعف جسدي، سيتخلل إليه التعب بسرعة، وبذلك لن يستطيع هذا المدير أن ينجز مهامه في الوقت المحدد (العميرة، ٢٠٠٢: ٩٨).

#### ٢. قوة الشخصية (Strength of Character):

قوة الشخصية مطلوب توافرها في مدير المدرسة، كون المدير صاحب الشخصية القوية هو الأقدر على التأثير في مرؤوسيه، فتوجيههم للقيام بما هو مطلوب منهم والتأثير فيهم، مرتبط بقوة شخصيته (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٥). وبذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر ويكتسب ثقتهم فيه، ويكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد، ولكن دون تسرع أو تهور (العميرة، ١٩٩٩: ٩٨).

#### ٣. الحيوية والنشاط (Vitality & Activity):

تمتع مدير المدرسة بالحيوية والنشاط ضروري لتأدية مهامه ومسؤولياته، لأن المرؤوسين متى ما رأوا مديرهم نشيطاً وحيوياً فإن ذلك سوف يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٥). وهذا بعكس المدير المتكاسل أو الكسول أو الخامل، فإن اندفاع وحماس مرؤوسيه للعمل سيكون في المستوى غير المقبول (العميرة، ٢٠٠٢: ٩٨).

#### ٤. الطلاقة اللفظية (Verbal Fluency):

يقصد بالطلاقة اللفظية قدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر، وتعني القدرة على انتقاء الألفاظ المناسبة، وهي وسيلة هامة في التواصل بين مدير المدير ومرؤوسيه، ويستطيع مدير المدرسة امتلاك الطلاقة اللفظية من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة في الأنشطة المختلفة (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٥). ويستطيع المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية أن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد (العميرة، ٢٠٠٢: ٩٩).

#### ٥. الخلق الطيب والقوة الحسنة (Good Manner & Good Example):

تمتع مدير المدرسة بالأخلاق الطيبة من صدق ووفاء بالعهد وأن يؤكد القول بالفعل، وغيرها من المبادئ الأخلاقية تجعل منه قدوة حسنة لزملائه ومرؤوسيه في المدرسة (ربيع،

٢٠٠٦: ٨٦). وهذا ينعكس على المرؤوسين، ونتيجة لذلك يستريح المرؤوسين لوجود مثل هذا المدير.

#### ٦. العدالة التامة (Full Justice):

يجب على المدير أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، وذلك بأن يعاملهم معاملة واحدة، دون محاباة أو تحيز أو طائفية أو عصبية لأحد (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٦).

#### ٧. الصحة النفسية (Mental Health):

أن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية، يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم، وهذا ليس بالأمر السهل، ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوفر فيه الصحة النفسية، فإذا ما توافرت الصحة النفسية في مدير المدرسة وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي، فإنها تساعد في احتفاظ المدير بأعصابه سليماً من ضغط العمل والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بقدرته على التركيز والتفكير وإصدار الأحكام، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة وثبات وهدوء (العميرة، ٢٠٠٢: ٩٩).

#### ب- القدرات العقلية (Mental Abilities):

يقصد بالقدرات العقلية "مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى القائد التربوي، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات" (كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٣). وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء والفهم الصحيح للأمور، وقوة الإدراك، فالمدير مطلوب منه أن يكون ذكياً نبيهاً في تعامله مع مرؤوسيه وفيما يواجهه من مشاكل وإيجاد الحلول الصحيحة لها (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٦). والذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة (الدويك والدويك، ١٩٩٨: ٣٣).

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما: القدرة على التصور (Imagination)، والتمتع بروح الدعابة (Sense of Humor). فالقدرة على التصور: تمكن من تتوافر لديه من التعرف على المشكلات ومواجهتها، وهي تساعد القائد التربوي على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل، وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة، والتقدير الشخصي السليم، وتقبل الآراء والأفكار الجديدة (أبو فروة، ١٩٩٧: ٥٩).

أما تمتع القائد التربوي بروح المرح والدعابة: فيجعله بعيداً عن الصرامة والتزمت، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بُعد اجتماعي بينهم (السلمي، ١٩٧٠: ٥٧).

فالذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح القائد التربوي، ومن خلال الذكاء يستطيع أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح (الأغا، ٢٠٠٨: ٦٩)

فسمة الذكاء إذن ضرورية لنجاح القائد التربوي، فالقادة الذين يتميزون بذكائهم يمكنهم أداء دورهم بنجاح في جميع الظروف.

### ج- المبادرة والابتكار (Initiative and Innovation):

تعني المبادرة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للتغيير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة للقائد ، لأنها كم يقول (فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل (أرويك، ١٩٦٠: ١٣٤-١٣٦)

والقائد يجب أن يتصف بروح المبادرة وهي القدرة على الخلق والإبداع، ويعني هذا أن يكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة، وقادراً على توفير المناخ الذي يساعد مرؤوسيه على المشاركة الخلاقة، والمبادرة والإبداع (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٧).

ويرتبط بالمبادرة والابتكار ثلاث سمات أخرى هي: الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها (الدويك وآخرون، ١٩٩٨: ٣٤).

فالشجاعة: تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بقوة وحزم، والقدرة على حسم الأمور تعتمد على كفاءة القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف، أما القدرة على التوقع: فيقصد بها قدرة القائد على تفهم الموقف المتطور، بمعنى أن يكون لديه القدرة ليس فقط على تفهم الموقف الذي يواجهه، بل أكثر من ذلك أن يضع خطة لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل. وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المنظمة التي يقودها، لأن تفهم القائد لماضي المنظمة وحاضرها ، يجعله قادراً على التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات التي تعترض المنظمة في المستقبل، ووضع الحلول السليمة لها ( كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٦-٢٦٧)

### د- ضبط النفس (Self Control)

تعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، أي أنها تعني الاتزان، وتعني أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين. وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب (الدويك وآخرون، ١٩٩٨: ٣٤).

والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات بهدوء وان يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر (كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٧).

كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة، وترتبط هذه السمة بسمة أخرى هي: الاتزان العاطفي أو الانفعالي التي تعني التمتع بالانضج الانفعالي، ومن المؤشرات التي تدل على توفر هذه السمة لدى القائد: القدرة على مواجهة حشد من الناس، والثبات في مواجهة القوى المتصارعة، وعدم تشككه في المبادئ التي يؤمن بها، وعدم الخضوع للضغوط (حسن، ٢٠٠٤: ٩٢).

ولقد أورد بلقيس (١٩٩٠) مجموعة من السمات الشخصية التي يرى وجوب توافرها في القائد التربوي وهي:

١. **النشاط:** أن الشخصية القيادية تحتاج إلى الكثير من النشاط للتعرف إلى الجماعة التي تتولى قيادتها، ودراسة ديناميكيتها، والطرائق التي تتعامل وتتفاعل بها وتحديد المشكلات التي تتطلب اهتماماً عاجلاً وتحليلها ومعالجتها، حفاظاً على تماسك الجماعة وروحها المعنوية.

٢. **الصبر والمثابرة:** يجب أن تتميز شخصية القائد بالصبر والمثابرة وعدم اليأس عند مجابهة المشكلات التي يصعب حلها.

٣. **القدرة على الإثارة والإقناع:** وتعني ثقة المدير بنفسه وقدراته على كسب احترام الآخرين على أساس من الجدية والتفاني في خدمة الجماعة، والثقة بالنفس أمر مهم بالنسبة للمدير لأن من لا يثق بنفسه يفشل في غرس الإيمان والثقة في الآخرين.

٤. **الفهم:** يجب أن يكون المدير فاهماً وعارفاً لكل الأمور القائم على إدارتها، وأهم شيء هو أن يفهم من يعمل معه من المرؤوسين، وحالة الفهم هذه هي التي تخلق المقدرة على الإثارة والإقناع.

٥. **الاتصاف بروح المبادرة أو المبادأة:** وهي القدرة على الخلق والإبداع وهي تعني أن يكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة والمفيدة (بلقيس، ١٩٩٠: ١٠، ٩).

ورغم أن توافر مثل هذه الصفات أمر هام في القائد التربوي بنوع خاص، إلا أنها ليست شاملة بل هي مجرد إشارات إلى طبيعة الصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة. " فالشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في الإشراف. والشخص الذي لا يتمتع بجانب كبير من هذه الصفات ليس أمامه إلا طريقان: إما أن يترك العمل القيادي الإشرافي، أو أن يبدأ بجد وعزم في العمل المضني ألا وهو تحسين صفاته وخصائصه الشخصية" (يوردمان، ١٩٦٣: ١١٠).

ومن خلال استعراض المهارات الذاتية يتبين لنا: أنها تشمل السمات الشخصية، والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار. فطبيعة العمل الإداري تستوجب من القائد أن يتوافر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط، وقدرة على التحمل، حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط في العاملين، وأن يكون قادراً على ضبط النفس، صابراً متزناً، يتحكم في عواطفه وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور. يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام ويمتلك عنصر الشعور بالمسئولية وقوة الإرادة ومضاء العزيمة والثقة والاعتداد بالنفس في حدود لاتصل به إلى الغرور، أو الكبرياء.

### ثانياً : المهارات الفنية (Technical skills):

تعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لأن لهذا القائد اتصالة المباشر بمرؤوسيه بالعمل، لذا فان من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل، وطبيعته، وحجمه، ومواصفاته، وطرق انجازه، والصعوبات التي تكتنفه، واختصاصات كل فرد، والدور الذي يسهم به في انجاز العمل (الشريف، ١٩٩٥: ٥٦).

وإن أهمية المهارة الفنية للقائد التربوي في الإدارة تكمن في أثرها في تحسين إنتاجية الموظفين، وأدائهم الوظيفي، وزيادة رضاهم الوظيفي، وولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وتعني المهارة الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٠). وتشير في مجملها إلى مجموعة المهارات اللازمة لتحقيق كفاية وفاعلية العمل بما تتضمنه من استخدام الأدوات، والإجراءات، وفتيات العمل، ويندرج تحتها المهارات التالية: ( التخطيط- اتخاذ القرار - التنظيم - الاتصال - الرقابة- التوجيه) (رسمي، ٢٠٠٤: ٨٣).

فالمهارة الفنية، هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل يحقق الهدف بفاعلية (الدويك وآخرون، ١٩٩٨: ٣٥). والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة، ويكون مرجعاً لهم، إذا غاب عنهم شيء من علم، وبذلك ينال ثقتهم (أبو سن، ١٩٩٦: ١٢٢).

#### ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

١. أنها مهارة أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى انه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة.
٢. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص.
٣. أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات ، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية.
٤. أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى (حسن، ٢٠٠٤: ٩٣)

وهذه المهارة تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجته لقضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي، وتحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصه، وفهم لنظم ولوائح النظام التعليمي وقوانينه، وهذا يعني أن يتوفر لدى مدير المدرسة قدر ضروري من المعرفة في مجالات التربية والإدارة والتدريب على ممارسة مختلف الأعمال الفنية التي يطلع بها (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٢)

ويظهر أثر تطبيق المهارة الفنية بصورة بارعة من قبل مدير المدرسة عندما يصل إلى بلوغ أهداف العمل المدرسي، وتحقيق أهداف الأفراد، ورفع درجة رضاهم، وهذا يعود بالتالي على المدرسة برفع الإنتاجية وتحسين نوعية المُنْتَج.

وهناك عدة مهارات فنية ينبغي توفرها في مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة، من هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهاج، ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين (مرسي، ١٩٩٨: ٩٧).

**ومن الأعمال التي يقوم بها المدير المدرسي وتتطلب مهارة فنية، الأعمال التالية:**

١. رسم السياسات العامة للمدرسة.
٢. التخطيط للعملية التعليمية.
٣. العمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب.
٤. العمل على تطوير المعلمين مهنيًا.
٥. إعداد الجدول الدراسي.
٦. إعداد الميزانية السنوية للمدرسة.
٧. تنظيم وأداء الاجتماعات بالمعلمين والطلاب.
٨. توزيع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين والموظفين والمنتجين.
٩. إجراء الدراسات فيما يختص بشؤون المدرسة ومتطلباتها.
١٠. تطوير المنهج الدراسي (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٣).

**ويتطلب توافر المهارة الفنية العديد من الأبعاد من بينها:**

١. القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها تنفيذ الأعمال.
٢. التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل اللازمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.
٣. الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها، حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.



٤. تتطلب المهارات الفنية قدراً من الابتكار والتجديد لتميتها والحفاظ عليها (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٠،٤١).

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد التربوي: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف (كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٩).

**أهم السمات المهنية المرتبطة بالمهارات الفنية:**

#### **أ- القدرة على تحمل المسؤولية (Ability to Assume Responsibility):**

وهي تعني كما يقول (برنارد) "شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به" (كنعان: ١٩٨٠: ٢٦٩).

ونعني بها أن المدير كقائد تربوي يمتلك من المؤهلات والمهارات ما يمكنه من تحمل مسؤولية إدارة المدرسة بشكل ناجح، كما نعني بها انه يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها للقيام بأعمال المدرسة وعدم التهرب من المسؤولية باختلاق الأعذار أو بإلقاء اللوم على الآخرين (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٤).

ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية: ثقته بنفسه، وفي قدرته على انجاز ما يقرره، ورغبته في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو إلقاء مسؤولية انجازها على الآخرين، وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية (حسن، ٢٠٠٤: ٩٤).

وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال بعض المؤشرات وأهمها: سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة على التنفيذ، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، والإصرار وعدم الإحباط، والالتزام بالعموميات وعدم الانغماس في التفاصيل، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة ولكنها ضرورية، والقدرة على بيع أفكاره للآخرين، ومقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، والاعتماد على النفس (كنعان، ١٩٨٠: ٢٦٩).

#### **ب- الفهم العميق والشامل للأمور (Thoroughness):**

والمقصود بهذه السمة أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وان يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم، ولكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها، ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد (حسن، ٢٠٠٤: ٩٤).

وتعتبر الخبرة السابقة ضرورة للقائد، لأن النجاح السابق يؤدي إلى الثقة بالنفس، كما أنه يؤدي إلى السمعة الحسنة التي تعتبر ضرورية لكسب ثقة الآخرين، والثقة بالنفس وثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧٠).

والمطلوب من القائد التربوي أن يفهم الأمور بشكلها الكامل، لا ناقصة أو مشوشة، ونعني بالفهم هو أن المدير يفهم مدى ارتباط أمور المدرسة بغيرها من الأمور، وما يتطلبه هذا الأمر من عناية واهتمام وتأثيره بغيره من الأمور (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٤، ٩٥).

### ج- الحزم (Decisiveness):

والحزم يعني أن يكون المدير حازماً وأوامره قاطعة، لا يتردد في اتخاذ القرارات، أو يتراجع عنها بعد برهة من الزمن، بل عندما يتخذ قراراً أو أمراً ما فإنه يحاول تنفيذه بثقة عالية (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٤). وتتطلب هذه السمة توافر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ، كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور (حسن، ٢٠٠٤: ٩٤).

ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته، وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج نطاق تخصصه (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧٠).

ويعرّف (فردريك تايلور) الحكم الصائب على الأمور بقوله: "الحكم الصائب على الأمور يعني: قدرة القائد على تحديد الأهمية النسبية للأشياء، وعلى الاختيار بين البدائل، وعلى القيام حتى بالأعمال التي يمقتها. وهذه القدرة يمكن تنميتها بالخبرة والممارسة" (الدويك و آخرون، ١٩٩٨: ٣٦)

### د- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:

إيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه، ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف، ويجعله يكرس حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيله. إلا أن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه، وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً ويسهل على المرؤوسين بلوغه، وفيه ما يشوقهم ويثير اهتمامهم. كما يتطلب توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف والفائدة التي تترتب على تحقيقه، سواء بالنسبة للتنظيم أو المرؤوسين (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧١).

ويتضح مما سبق أن توافر المهارة الفنية لدى القائد لا يعني بالضرورة نجاحه في القيادة، وإن عدم توافر هذه المهارة لا يعني عدم قدرته على قيادة المشروعات ذات الطابع الفني، فنجاح القائد غير المتخصص في القيادة مرهون بمدى معرفته لكل تخصص من التخصصات

المستخدمة في التنظيم، وليتسنى له الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيه، والاستعانة بها في حل المشاكل ذات الطبيعة الفنية (حسن، ٢٠٠٤: ٩٥).

والإيمان بالشيء مسألة في غاية الأهمية، وركن أساس من أركان النجاح، وبدون هذا الإيمان يفقد الثقة بعمله. ومدير المدرسة مطلوب منه أن يؤمن إيماناً كاملاً بأهداف المدرسة، وبقدرة إدارته على تحقيقها (ربيع، ٢٠٠٦: ٩٥).

مما سبق يمكن القول أن القائد التربوي المعاصر يعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم، ولهذا يتحتم عليه أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو الذي يمتلك الروح البحثية دائماً، ويسعى للتجديد والابتكار والإبداع. وإن نجاح القائد التربوي مرهون برؤيته الواضحة لحركة التعليم ونظرته المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية.

### ثالثاً: المهارات الإنسانية (Human Skills):

تعني المهارات الإنسانية؛ قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين، وموظفين، ومنتجين، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٩). وتشير إلى القدرة على إدارة العمل، وإدراك حاجات ودوافع الأفراد، والقدرة على حفزهم والتفاعل الايجابي معهم (رسمي، ٢٠٠٤: ٨٣).

كما تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، ويتطلب توفر هذه المهارة العديد من الأبعاد، ومن بينها:

١. القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة، والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة، والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
٢. القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم، وتدعيم سلوكهم الايجابي، وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
٣. القيادة الفاعلة لمجموعات العمل، وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه، والتنسيق فيما بين الأفراد.
٤. إتقان الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل، بمختلف أشكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.

٥. السعي لتخفيف الضغوط النفسية الواقعة على الأفراد، والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الايجابية على الأفراد والتنظيم (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٠، ٣٩).

وقد قَسَمَ الأغا (٢٠٠٨) المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات، وهي كما يلي:

أ- **مهارة الاتصال والتواصل:** وهي قدرة مدير المدرسة كقائد تربوي على الاتصال الفعال، والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، والتي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلمين وأهداف القائد. فالإتصال الفعال بين المدير ومعلميه يرفع الروح المعنوية لدى المعلمين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى العمل المدرسي والاندماج فيه.

ب- **إقامة العلاقات مع الآخرين:** مدير المدرسة يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل المدرسي، مع المسؤولين وأولياء الأمور والمعلمين حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم، وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود. وإقامة العلاقات مع المعلمين تزيد من قوة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات، وتساعد في فهم احتياجات المعلمين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركاتهم الوجدانية.

ج- **بناء فريق العمل:** تظهر مهارات مدير المدرسة الإنسانية في قدرته على تنظيم المعلمين والعاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة. وتتمثل قدرة القائد في تكوين فريق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسؤولية والإبداع. وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها.

د- **تقدير الآخرين:** يظهر تقدير مدير المدرسة للآخرين من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، ومساندته للمعلمين وتفويض الصلاحيات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها (الأغا، ٢٠٠٨: ٧٧-٧٩).

وهذه المهارات تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء، لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وإن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (الدويك و آخرون ، ١٩٩٨ : ٣٧).

وقد أظهرت بعض الدراسات أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وبينت نتائج هذه الدراسات أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى (حسن، ٢٠٠٤: ٩٧).

والمهارات الإنسانية تتعلق بالتعامل ولذلك فهي مهمة وضرورية للعمل في كل المؤسسات وعلى كل المستويات الإدارية، إلا أنها أكثر ضرورة بالنسبة لمدير المدرسة، نظراً للتنوع

الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم (مرسي، ١٩٩٨ : ٨٨) .

**وتتطلب هذه المهارات من مدير المدرسة ما يلي:**

١. أن يلم بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميته.
  ٢. يقيم علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلي.
  ٣. يحترم آراء العاملين معه ويشعرهم بالإفادة منها.
  ٤. يشجع روح العمل الجماعي.
  ٥. يراعي رغبات العاملين معه عند توزيع الأعمال قدر الإمكان.
  ٦. يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه.
  ٧. يشعر العاملين معه بأنه واحد منهم.
  ٨. ينمي علاقات مبنية على المودة والاحترام بين العاملين في المدرسة.
  ٩. يفهم حاجات العاملين معه وظروفهم الشخصية.
  ١٠. يوجه العاملين معه لتعزيز تعاملهم ورعايتهم للطلبة.
  ١١. يشارك العاملين معه أفراحهم وأحزانهم.
  ١٢. يعمل على تحقيق التكامل بين العاملين في محيط المدرسة بما يحفزهم ويدفعهم للإنتاج.
  ١٣. يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين معه بقدر الإمكان.
  ١٤. يعمل على تحقيق موازنة بين أهداف الفرد وأهداف المدرسة.
  ١٥. يتفقد أوضاع العاملين معه باستمرار (محمد، ١٩٩٨ : ١٣١).
- ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها: الاستقامة وتكامل الشخصية، وتعني هذه السمة توافر الانسجام والاتزان في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، كما تعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، فالشخصية المتكاملة تتطلب توافر سمات الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب (العميرة، ١٩٩٩ : ١٠٢).
- إن القائد التربوي المتمتع بهذه المهارات إنسان يعيش درجة متقدمة من الغيرية، أي أنه إنسان متمكن وماهر في فهم الآخرين وتبصر سلوكهم، متفتح على ما يدور في أذهانهم وإدراكهم ، محترم لمعتقداتهم حتى تلك التي تختلف عما لديه. إنه إنسان حريص على السعي والعمل على إيجاد جو من القبول والأمان لكل العاملين في النظام (الطويل، ١٩٩٩ : ٢٨).
- إن تمكن القائد التربوي من المهارات الإنسانية يساعده على احترام شخصية الآخرين ودفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وبناء الروح المعنوية القوية للمرووسين،

ويحقق لهم الرضا النفسي، ويولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، ويؤلف بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة (مصطفى، ٢٠٠٢: ٣٣).

ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها باطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها. ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء (مرسي، ١٩٩٨: ١٦٣، ١٦٢).

مما سبق يمكن القول أن القيادة تعني فن التعامل مع الآخرين، والقيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، المهارات الإنسانية أولى المهارات، بل وتعتبر مرتكز القيادة التربوية، لأنها تتطلب من القائد أن يكون مطلعاً بعمق في الطبائع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، وإن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة، أو ابتسامات توزع بين الحين والحين سواء مجاملة أو غير ذلك، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين تتعامل معهم القيادة، بل هي محاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، سواء الخاصة بالعمل أو بالعاملين.

#### رابعاً: المهارات الفكرية (الذهنية) (Conceptual Skills) :

ويطلق عليها مسميات أخرى مثل: المهارات الإدراكية، والمهارات التصورية، والمهارات العقلية.

تعني المهارة الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد التربوي (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧٥، ٢٧٦).

ومن المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد التربوي والتي تتعلق بالمهارة الفكرية، الآتي:

١. الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض.

٢. الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.

٣. القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وفي استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.
٤. أن يمتلك ملكة الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المدرسة التي يديرها (دياب، ٢٠٠١: ١٩٠).

### ويتطلب توفر المهارات الفكرية مراعاة الأبعاد التالية:

١. القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
٢. التمكن من التفكير الاستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكاري حتى يمكن إحداث التطوير والتغيير.
٣. التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب.
٤. إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية العليا (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٩).

وتتمثل المهارات الفكرية في القدرة على إدراك الموقف أو الموضوع ككل، وتحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بينها من علاقات، والتفكير في المستقبل والاستعداد له. فهي تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن في إيجاد حلول لها، وجمع وصياغة الآراء حولها، وتتعلق أيضا بقدرة مدير المدرسة على رؤية التربية في إطارها العام وعلى مستوى البلاد وليس النظر إليها من زاوية ضيقة أو على مستوى المادة التعليمية أو نطاق المدرسة أو المرحلة أو المنطقة (أبو فروة، ١٩٩٧: ٦٢). وهي تصور الأشياء المستقبلية بناء على الوضع الحاضر، وتصور ما سيكون عليه الإدارة بعد سنوات بناءً على المعلومات المتوفرة لدى القائد، فهي تختلف عن التحليل غير المبني على أسس علمية من الخيال والأوهام (الطخيس، ٢٠٠١: ٩٥).

وأكد تشستر بارنرد (Chester Bernard, ١٩٣٨) على أن إدراك الإداري لمؤسسته ككل وضرورة أن يكون تعامله مع مجمل الموقف الذي يواجهه مستعيناً بقدرته على ممارسة عملية استبصار حصيفة للموقف المعين ضمن إدراك كلي وشمولي للإطار المنظمي الذي يتواجد فيه من المظاهر الأساسية في العملية الإدارية (Bernard, ١٩٣٨: ٣٣٤).

والقائد التربوي الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا

الإجراء متعلقاً بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو هيئة العاملين أو غيرها (مرسي، ١٩٩٨: ٨٧).

وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك حيث أن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (العميرة، ١٩٩٩: ١٠٣).

وإذا امتلك القائد التربوي هذه المهارات تجعل منه قائداً ناجحاً، ولكن إذا افتقدها فإن فاعليته القيادية ونجاحه يضمحل ويتلاشى (أبو الكشك، ٢٠٠٦: ١٠٣).

وتعتبر المهارات التصورية أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة، وهي في نفس الوقت أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها، ويمكن تنميتها عن طريق المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاعر التربوية الخاصة بذلك (مصطفى، ٢٠٠٢: ٣٢).

وينبثق عن المهارات الفكرية نوعان آخران من المهارات هما:

#### أ- المهارات السياسية (Political Skills)

وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهاراته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم وسياسته بأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم (حسن، ٢٠٠٤: ٩٧). وأفضل من حدد متطلبات المهارة السياسية للقائد من بين كتاب الإدارة بول ابلي (P. Appleby)، الذي رأى أن توفر المهارة السياسية لدى القائد تعتمد على القدرات التالية:

١. أن تتوفر لديه القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.
٢. أن يتوفر لديه ما يسمى بالولاء للخدمة العامة، ويتمثل ذلك في إعطاء الأهمية للعمل الحكومي والأولوية للصالح العام وتقديمه على صالح المنظمة.
٣. أن تتوفر لديه ما يسمى بالحاسة السياسية، والتي تتمثل في معرفته للسياسة العامة للدولة.

#### ب- المهارات الإدارية (Management skills) والتي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله

وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧٦-٢٧٨).

والمهارات الفكرية أساسية لمن يتولى مراكز قيادية وإدارية عليا في النظام كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ ضمن مختلف الأطر سواء ما يتعلق بمكونات النظام الداخلية أم ما يتعلق بضرورة مراعاة المسؤول التربوي لمتغيرات ومعطيات وأبعاد بيئته الخارجية. لأن هذا



لا ينفي ضرورة اهتمام القادة الإداريين بمتطلبات المهارات الفنية والإنسانية (الطويل، ١٩٩٩: ٢٩،٣٠).

ويرى الباحث أن أهمية المهارات الفكرية تكمن في أنها تساعد علي تجويد أداء المعلمين، وتجعل من قدراتهم أكثر واقعية وقابلية للنجاح ، فهي تحمل في طياتها شيئاً من المهارات الفنية، ولا بد أن يصحبها لمسات من المهارات الإنسانية، وعلى علاقة ارتباطيه بالمهارات الذاتية، ولا بد أن يمتلكها بقوة من أراد أن ينجح في أداء المهام الإدارية.

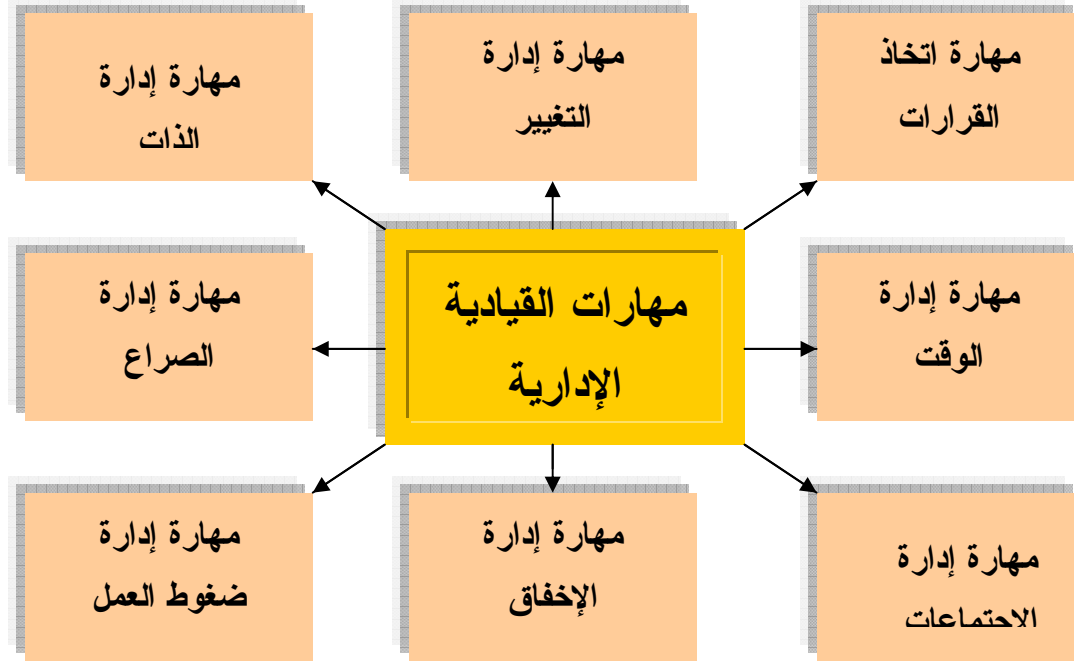
### خامساً: المهارات الإدارية (Management skills):

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (كنعان، ١٩٨٠: ٢٧٨).

ومن الدلائل الهامة على توافر المهارة الإدارية لدى القائد التربوي كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى المعلمين وتدريبهم، وحثه في الاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويستفيد من كفاءة الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه (حسن، ٢٠٠٤: ٩٨،٩٩).

ويوضح الشكل رقم (٣) المهارات الإدارية التي على القائد التربوي أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، وهي كما يلي.

شكل رقم (٣)  
مهارات القيادة الإدارية الحديثة



أ- مهارة اتخاذ القرارات (Decision making Skills)

تعتبر عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية وأهمها لأنها تؤثر إلى درجة كبيرة في قدرة المدرسة كنظام على تحقيق أهدافها، فإذا نظرنا إلى العمليات الإدارية الحادثة في التنظيم وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وإعداد المعلمين وتمييزهم مهنيًا، والمتابعة، نجد أن اتخاذ القرارات عامل مشترك مع هذه العمليات جميعها (نشوان، ١٩٩٢: ١٧٧، ١٧٨).

وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئته الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها (كنعان، ١٩٩٢: ٩).

والقدرة على اتخاذ القرارات هي ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (الأغا، ٢٠٠٨: ٧٠).

ويعتمد نجاح مدير المدرسة في عمله على قدرته على اتخاذ القرار السليم لأنه يتمتع بشخصية محورية مركزية في المدرسة بحكم مركزه المتميز والسلطة التي يتمتع بها والمعلومات المتاحة له (مرسي، ١٩٩٨: ٣٨).

وإن صنع القرار عملية تتطلب شجاعة من متخذه، ولكن هذا النجاح في اتخاذ القرار قد لا يكون مؤكداً أو واقعياً دون خطوات سابقة تشير إلى تشجيع الزملاء وتعاونهم وتحمسهم لمتخذ القرار، حتى يتخذه بناءً على خطوات بناءة حيث يذكر باركر (Parker, ١٩٩٨): "أن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وسواء أعجبك هذا أو لم يعجبك، ليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون، والتزام المديرين" ويقول "إن اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون" (Parker, ١٩٩٨: ٤٨).

وتتضمن عملية اتخاذ القرارات خطوات رئيسية من أهمها: تحديد المشكلة أو موضوع القرار، ثم جمع المعلومات والحقائق التي تفسر وتوضح المشكلة من مختلف جوانبها، ثم التخطيط لاتخاذ القرار بدراسة الاحتمالات المختلفة والأسانيد التي تدعم أهم اتجاهاته، ثم مرحلة تغليب أو تفضيل أحد هذه الاحتمالات واتخاذ القرار على أساسها، وأخيراً مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعته (سليمان وضحوي، ١٩٩٨: ١١٣).

ويرى الباحث أن تحليل المشكلات واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى حلها، هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير القائد، فالمشكلة هي أن عقبة تمنع المدرسة من تحقيق أهدافها، فلا بد أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حل المشاكل، ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه. كما تتضح أهمية عملية اتخاذ القرار في أنها تؤثر في طبيعة العمل والمناخ الذي يسوده، كما أن لها علاقة برضا المرؤوسين أو عدمه تبعاً لنوعية القرار، أو أهميته، أو درجة ممارسته.

## ب- مهارة إدارة الوقت (Time Management)

الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته، وبديع صنعه، لقوله تعالى ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خُلْفَةً لِّمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا ﴾ (الفرقان: ٦٢)

ويعتبر الوقت مورداً استراتيجياً يُعتمد عليه في جميع مجالات الحياة، وقد سخره الله تعالى للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة، وهو أمانة يُسأل عنها يوم القيامة، لقول الرسول ﷺ: "لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن علمه فيم فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق، وعن جسمه فيم أبلاه" (الترمذي، ج ٤: ٢١٧).

وتعتبر إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال. فالوقت هو المورد الأشد ندرة، وإن تنظيم الوقت

وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة، فالوقت هو الأساس الذي تسير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائد ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم (الأغا، ٢٠٠٨: ٧١).

ويقصد بإدارة الوقت "استثمار مدير المدرسة الثانوية لوقت العمل الرسمي، من خلال تنظيمه بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية، الأمر الذي يتطلب توزيع الواجبات اليومية، والتخطيط للأعمال المستقبلية، في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة، في الفترة الزمنية لذلك" (السلمي، ٢٠٠٨: ٨).

وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط. ولكي يفهم مدير المدرسة إدارة الوقت ويقوم بتطبيق أسسها ومبادئها، يجب أن يعرف المشاكل التي تقابله عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة وأسبابها، لا أن يعرف كيف يستغل الوقت. وبناءً على ذلك يستطيع أن يزيد فاعليته، وكفاءته في الإدارة السليمة للوقت. وإدارة الوقت عملية شخصية يجب أن تناسب الظروف الخاصة بكل قائد. وتتطلب تغيير العادات القديمة، قوة الإرادة والحزم (صالح، ٢٠٠٦/٥/٢١).

ويرى الباحث أن الإدارة الناجحة للوقت من أهم العوامل التي تساعد في تنمية مهارات القيادة لدى مدير المدرسة، وتقوده لتحقيق النجاح في قيادته للمدرسة وما فيها من مكونات مادية وبشرية، من خلال الموازنة ما بين الأهداف التي يرغب في تحقيقها للمدرسة، والواجبات اللازمة عليه تجاه المعلمين والطلبة، وهذه الموازنة تأتي من خلال الإدارة الرشيدة للوقت بالدرجة الأولى.

### ج- مهارة إدارة الاجتماعات (Meeting Management):

تعد إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غاية (هدف)، وعند انعدام هذه الأهداف أو رداءة الوسيلة تقل فائدة هذه الاجتماعات إن وجدت قد يشعر بعض الأفراد لسبب أو لآخر أنه لا حاجة لعقد اجتماع، لذا من الأهمية بمكان أن يدرك مدير المدرسة بل ويحدد المشكلة، ويعمل جاهداً لحلها لكي تكون اجتماعاته فاعلة. ولا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يمتلك قدرة في التأثير على الآخرين، وفي حالة انعدام هذه الصفة عند مدير المدرسة تفقد الاجتماعات أهدافها، وتتحول إلى شجار دون نتيجة، ولكي يكون القائد قادراً على إدارة الاجتماع عليه بما يلي:

١. الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه.

٢. تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم.

٣. ضبط وقت النقاش حتى لا يطغى على الوقت اللازم .

٤. إنهاء الاجتماع بخلاصة، وتوزيع المهام على الأشخاص.

٥. تدوين وقائع الاجتماع وما تم تقريره (شوقي، ٢٠٠٩/٧/١).

إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه اللجان والاجتماعات. ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه، والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها (الأغا، ٢٠٠٨: ٧٢)

وتعتبر الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان، ولا يمكن أن نتصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة دون اجتماعات فعالة تحقق من خلالها الأهداف، والاجتماع: هو تجمع ثلاثة أشخاص فأكثر مشتركين في الأهداف يكون بينهم اتصال شفوي أو كتابي. ويكون الاجتماع فعالاً عندما يحقق أهدافه في وقت قصير، وتكون نتائجه مرضية لجميع المشاركين.

وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات، فعلى القائد التربوي أن يعرف أولاً ما هي أهم أسباب عدم فاعلية الاجتماعات، ثم يجب أن يمتلك القائد بعض المهارات الشخصية مثل: تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع، وإفساح المجال للجميع، وإعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة على تساؤلات الاجتماع، واستخدام صيغة الأسئلة المفتوحة، والابتعاد عن المجادلة، والبعد عن التضخيم وتوقع المستحيل (هاينز، ٢٠٠٦/٦/٥). ويرى الباحث انه يجب أن تتوافر في مدير المدرسة القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، سواء كانت هذه الاجتماعات مع الهيئة التدريسية في المدرسة أو فريق العمل في أي مهمة يكلف بها. ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمني متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل. وتعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه، وعدد المشاركين فيه، والنتائج المطلوب التوصل إليها، وأيضاً تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء، وكيفية تنظيم الاجتماع، وكذلك إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع، بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع، وإبلاغ المشاركين وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً، وأيضاً إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع.

#### د- مهارة إدارة التغيير (Chang Management)

موضوع التغيير من المواضيع الهامة في الإدارة عامة وفي الإدارة التربوية على وجه الخصوص نظراً للتغيرات الموكبة والمصاحبة لعمليات التعليم والتعلم والتقدم التقني الذي قلب موازين النظريات والقيم. والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة، والإدارة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً، وكثيراً ما يواجهه

التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد والمجتمع لذلك لابد أن يكون بطريق سليمة ومدروسة وفق إستراتيجية واضحة ومتدرجة، ومفتاح النجاح لإدارة التغيير يكمن فقط في القائد بمساندة آليات التغيير الفعّالة، ويشكل العاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفهم ومساندتهم جزءا هاما للنجاح. ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير (السبعي، ٢٠٠٩/٤/١٢).

وإن تعلم إدارة التغيير قد أصبح أحد المهارات الرئيسة لتمكين المدير والمؤسسة من مواجهة التحديات، والبقاء بقوة وثبات، من خلال التكيف مع الأحداث وإجراء التغييرات المستمرة (عامر، ١٩٩٥ : ١٢).

ويقصد بإدارة التغيير " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عماد الدين، ٢٠٠٣ : ١٨).

وإن مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مدها ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف، تتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية، وافتراضات الأحوال في المستقبل، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الايجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية، ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات، والقدرة على التعامل مع الحوادث. كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير (الأغا، ٢٠٠٨ : ٧٢).

وإن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات التعليمية والتربوية بسبب سرعة التغيير في المؤسسات التعليمية، ومن أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير، ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير، بالإضافة إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، وحدوث نوع من التراخي، وغياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، وافتقاد الرؤية وعدم توصيلها، وبيروقراطية المنظمة والقوى المعارضة للتغيير، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة (السبعي، ٢٠٠٩ : ٤).

ويرى الباحث أن المؤسسات التربوية بحاجة ملحة إلى قيادة راشدة واعية، تمتلك مهارات نوعية وقادرة على ممارستها في مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن التغييرات التي تحدث للمؤسسات المنوطة بهم قيادتها، فمدارسنا بحاجة إلى القائد الذي يتميز بالخبرة والمعرفة والقدرة التي تمكنه من ممارسة المهام وتحمل الأعباء ومواكبة التغييرات.

## ٥- مهارة إدارة الذات ( Self management )

تعرف مهارة إدارة الذات بأنها القدرة على ضبط وخلق التوازن في حياة الفرد ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف، فكل فرد يسعى إلى تحقيق الصحة والسلامة والسعادة، ليقضي ساعات عمره في هذه الحياة بكل بهجة وامتعة. فهذه مطالب كل إنسان على وجه الأرض. فالإنسان له جوانب أربعة (جسم، روح، عقل، وعاطفة) وكل جانب من هذه الجوانب يحتاج إلى تعامل خاص معه مع مراعاة الجوانب الأخرى (الحصيني، ٢٠/٥/٢٠٠٩).

إن أول طريق النجاح في حياة القائد هو نجاحه في إدارة ذاته والتعامل مع نفسه بفعالية، إن الفشل مع النفس يؤدي غالباً إلى الفشل في الحياة عموماً وربما إلى الفشل في الآخرة والعياذ بالله، والتغيير قد يكون إيجابياً للأفضل، وقد يكون سلبياً للأسوأ، وقد يظهر لنا أن بعض الناس نجح في الحياة وإن فشل في إدارة ذاته (العصماني، ١/٥/٢٠٠٨).

ويرى الباحث أن القائد لا يمكن أن ينجح في قيادة مرؤوسيه، والتعامل معهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه.

## ٦- مهارة إدارة الصراع (الخلافاً) (Conflict Management)

مع كثرة الاحتكاك بين الأفراد و الأقران أو المشرفين داخل المؤسسة أو البيئة ينشأ الخلاف والصراع و المصادمات، ولكن عندما يكون الخلاف أو الصراع يسبب نوع من المشكلات في صفوف الهيئة التربوية، وينشأ التناظر بين الأفراد و تتكون السلبية داخل الجماعة. هنا تكمن المشكلة أو القضية (أفاق، ٣٠/٨/٢٠٠٨).

وتعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الظاهرة، والتي تشكل عبئاً على المديرين حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات. والصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرٌ حتميٌّ سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية (الطويل، ٢٠٠١: ٢٩٢).

وتعتبر المدارس الثانوية من إحدى المنظمات الاجتماعية والتي يشكل الأفراد فيها العنصر الأساسي في تحسين المخرجات التربوية، والذين يتفاعلون بدورهم مع بعضهم بعضاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا التفاعل يتخلله أحياناً بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من أهمها: التنافس على الموارد وتعارض المصالح (الخالدي، ٢٠٠٨: ٢).

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي " الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المدرسة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين معه، أو بين العاملين أنفسهم، والنمط السلوكي الذي يفضلته التنظيم المدرسي

وتوجيهه تجاه إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين بالمدرسة ومن ثم زيادة كفاية وفاعلية التنظيم الإداري والمدرسي" (الجندي، ١٩٩٨: ٢٠١)

ويعد الصراع التنظيمي في ظل الإدارة الحديثة أمراً طبيعياً الحدوث، ويصعب تجنبه داخل أي بنية تنظيمية وخاصة في مجال الإدارة التربوية، حيث يتفاعل العاملون في المدرسة فيما بينهم بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية والتربوية، وهذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في مواقف أخرى مما يؤدي إلى حدوث الصراع. ويتحتم على مدير المدرسة ممارسة دوره القيادي في التقليل من هذه الصراعات إلى الحد الأدنى الذي لا يؤثر على سير العملية التعليمية، وهذا يتطلب أن يكون مدير المدرسة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي، وأن يمتلك مهارة إدارة الصراع التي تمكنه من تعزيز أسلوب التعاون عن طريق إشراك جميع العاملين في المدرسة في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية، والتعامل معها بشفافية ووضوح (العتيبي، ٢٠٠٧: ١٥).

وقد ذكر عبد الباقي (٢٠٠٥) أن هناك خمسة أساليب لإدارة الصراع في المؤسسات وهي: الإجماع، والتهدئة، والحل الوسط، واستخدام وسيط، وأسلوب حل المشكلات. والتي تتبثق عن بعدين من أبعاد السلوك هما: بعد الاهتمام بالنفس، وبعد الاهتمام بالآخرين (عبد الباقي، ٢٠٠٥: ٢٨١). وقد أشار العتيبي (٢٠٠٦) إلى أربعة أساليب في إدارة الصراع وهي: التعاون، الإجماع، التهدئة، التجنب (العتيبي، ٢٠٠٦: ٤٨).

مما سبق يتضح أهمية وجود المدير القائد القادر على التعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع بفاعلية، وذلك باستخدام الأسلوب المناسب الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية.

### ز - مهارة إدارة ضغوط العمل (Work Pressures Management)

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديدة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، ولما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات التي تنجم عنها أو تترافق معها. ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها كذلك، حيث أن العمل هو السبيل المهم لرفاهية الفرد ورخاء المجتمع، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده، وإنما يشمل المؤسسة التي يعمل بها، ويمتد بعد ذلك إلى المجتمع بأسره، كما أن تأثيرها على الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل مما يؤثر على علاقاته داخل أسرته ومع أصدقائه وجيرانه وبقية أفراد المجتمع (يوسف، ٢٠٠٤: ٧).

ويعرف القحطاني (٢٠٠١) مفهوم ضغوط العمل "بأنها تلك المتغيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفاعلية".



ومن أسباب ضغوط العمل: صراع الدور وغموضه ، والعبء الوظيفي، والحوافز والأجور، وبيئة العمل وطبيعته، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

ومن أهم أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد: الفرع إلى الله سبحانه وتعالى ، وتعديل بناء الشخصية لدى الفرد ، وإدارة الوقت بفعالية ، ومواجهه الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة ، والقيام ببعض التمارين البدنية مثل تمارين التنفس والاسترخاء العضلي ، وطلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط.

أما على مستوى المنظمة: استخدام أساليب الإدارة الحديثة، وإدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وإقرار مبدأ المشاركة في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وفي الاجتماعات واللجان، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وذات استقلالية، والإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين ( الغامدي، ٢٠٠٢).

ويبرز دور المدير القائد الذي يمتلك المهارة التي تمكنه من مساعدة مرؤوسيه الذين يتعرضون للضغوط على مواجهتها وتدريبهم على كيفية إدارتها وسياستها اتقاءً لمضارها وتقليل مترئباتها السيئة، خاصة وأن الكثيرين قد يتعرضون لمترئبات الضغوط فقط لأنهم لا يملكون الوسائل الفعالة للتعامل معها.

#### ح- مهارة إدارة الإخفاق (Failure Management)

الإخفاق يعني فشل القائد في تحقيق أو إنجاز أهداف محددة مسبقاً، وقد يصيب القائد في حياته أو إدارته للمؤسسة، ولا يستطيع أن يتجنب الإخفاق تماماً، ولكن عندما يعلم أسباب الإخفاق عندئذ يمكنه علاج تلك الأسباب، وتحويل هذا الإخفاق إلى نجاح. وتخفق الإدارة عندما تتعدد وتتضارب الأوامر والتوجيهات الصادرة للأفراد أو عند تعدد القيادات للعمل الواحد، وتخفق الإدارة حين ينقصها المنهج والتخطيط العلميان، وحين تسند الأمور إلى غير أهلها . ويمكن للقائد تحويل الإخفاق إلى نجاح بالمحاسبة والمراجعة لجوانب التقصير وتلافيها، وما يمكن أن نسميه "المنهج التحويلي" أي تحويل الإخفاق إلى نجاح، والذي يستلزم بدوره عدداً من المهارات لإحداث هذا التحويل لعل أبرزها الثقة بالنفس، والمعرفة الجيدة بالقدرات والسمات، والقراءة الجيدة لتجارب الناجحين، والتوزيع الجيد للأدوار، والمراجعة المستمرة للخطط التي تضعها الإدارة، وإعادة رسم الأهداف، وترك مساحة للأفراد من المحاولة للخطأ، بحيث تبرز مهارات الإبداع والابتكار (جاد، ٢٠٠٦/٢/١٥).

كما يمكن للقائد التربوي النجاح في إدارة الإخفاق باتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل مثل: توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، والمبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق، وأن يشرك القائد مرؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والاستفادة من الأخطاء، ومن مواضع الإخفاق

كدروس تدريبية، وعدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عند المرؤوسين (الغامدي، ٢٠٠٢).

ويرى الباحث أن مدير المدرسة يستطيع ممارسة دوره في قيادة التحويل عن طريق نزع الخوف من الإخفاق من نفوس الهيئة التعليمية في المدرسة، ويستطيع أن يصنع من إخفاق أحد عناصرها نجاحاً عندما لا تقتصر الإثابة والتحفيز على من ينفذون أعمالهم بشكل آلي روتيني خال من الإبداع، بل عليه أيضاً إثابة من يمكنهم التحول من الإخفاق إلى النجاح وتجاوز الإخفاق.

ومن خلال عرضنا للقيادة وخصائصها ومهاراتها، يتبين لنا أن القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها، فالقيادة تعمل على حفز الهمم وإلهاب الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد، حيث أن القيادة الحقيقية تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتماؤهم للمؤسسة، وجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة. فرؤية القائد الواضحة للجماعة تمكنه من تفعيل دور الجماعة، وتسهل دوره في قيادتها.

كما أن القيادة التربوية ينصب تركيزها على المتعلم، وتبرز أهميتها في تحسين عملية التعليم والتعلم، وأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على المدير القائد، فإن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف، وفي رسم الوسائل الموصلة إليها، وله دور هام في وضع خطط النشاط المختلفة، وفي توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي المناسب لتنظيم وتوجيه جهود العاملين في المدرسة بغية تنفيذ تلك الخطط. فالقيادة التربوية تعبر عن درجة ممارسة مدير المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

ومن خلال اطلاع الباحث على التصنيفات المختلفة للمهارات القيادية التي أوردها علماء الإدارة، تمكن من تحديد عدد من المهارات المكتسبة التي تؤثر في أداء مدير المدرسة كقائد تربوي والتي يمكن تتميتها بالتدريب، ومن تلك المهارات: المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية، وهي من أهم السمات والقدرات اللازمة والمطلوب توفرها لدى مدير المدرسة الذي يبتغي النجاح في مجال عمله.

فالقيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، والقيادة التربوية الفعالة تسهم في تطوير مهارات ومواهب المعلمين في المدرسة، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، كما تشارك في صنع القرارات المشتركة مع فريق العمل المدرسي، بما في ذلك المعلمون والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم. كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي والتعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف المنشود للمدرسة وهو ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلبة.

ولكن مدارسنا أصبحت تعج بكثرة المديرين غير القياديين، حتى أصبح منصب المدير مبتذلاً ويمكن أن يصله بسهولة الصغير قبل الكبير والمبتدع قبل المبدع، وبغض النظر عن الطريقة التي اعتلى بها المدير كرسي الإدارة المدرسية، المهم أنه يملك مهارات القيادة، لأن التحدي الكبير الذي نواجهه اليوم من إغلاق وحصار وعدوان .. يتطلب قيادات قادرة على تفعيل دور الإدارة في مواجهة التحديات.

إن غالبية مديري اليوم وللأسف لا يملكون كثيراً من المهارات القيادية، كمهارات التفكير التحليلي، ومهارات التعرف على مشكلات العمل والعاملين، وأيضاً لا يملكون مهارات الإبداع والابتكار، كابتكار الطرق الجديدة لحل مشاكل العمل، ولا يستطيعون بسهولة تحديد المطلوب انجازه في مواقف معينة، ولا حتى معرفة المشاكل التي يجب التغلب عليها، إضافة إلى أن تأثيرهم على الآخرين ضعيف، وتحفيزهم على العمل دون استخدام السلطة أو النفوذ الوظيفي محدود. كما أنهم أيضاً ليست لديهم القدرة التركيزية على تنفيذ الأعمال طبقاً لخطط مسبقة، ولا انجاز الأعمال التي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الظروف الواقعية المحيطة بهم، كما أنهم ليسوا من أصحاب المبادرة، أو تحديد الأولويات، والتخطيط، وتنظيم العمل والتأكد من انجازه في الوقت المحدد، ولا مهارات الإنصات والإصغاء والاستماع أو التحدث بوضوح وإيجاز بشكل مباشر. ولا يملكون مهارات التنبؤ بانعكاسات الأفكار والقرارات على العمل، ولا مهارات إعداد تصور مستقبلي لنظم العمل للوصول للهدف المطلوب، ولا مهارات التنبؤ بالمشاكل والفرص المتاحة التي لا يرونها، كما أنهم لا يملكون مهارات التعامل مع المشاكل التي تواجههم من زوايا مختلفة وبنظرة شاملة تأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات الممكنة.

إن مدارسنا اليوم في حاجة ماسة جداً لقادة يملكون المهارة والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، وأن لا تستمر مؤسساتنا التعليمية على ما هي عليه في اهتمامها بالمهارات الإدارية المهمة على حساب المهارات القيادية الأهم.

## الفصل الرابع إجراءات الدراسة

- أولاً : منهج الدراسة ومتغيراتها
- ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها
- ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة
- رابعاً: المعالجات الإحصائية

## الفصل الرابع إجراءات الدراسة

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة حيث هدفت هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، وسبل تطويرها، وبالتالي فإن هذا الفصل يتناول منهج الدراسة المتبع ومتغيراتها، وتحديدًا لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، وبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل بيانات الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة بالدرجة الأولى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، وسبل تطويرها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة. حيث اعتمد على جمع المعلومات عن طريق استبانة وتحليلها بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وهي "طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا، ٢٠٠٨: ٩١).

ويعرف الأسلوب الوصفي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإحصاءها للدراسة الدقيقة" (ملحم، ٢٠٠٠: ٣٢٤).

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

#### أ- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ م ، والبالغ عددهم حوالي (٣٦٩٠) معلماً ومعلمة، موزعين على (١٢٣) مدرسة ثانوية.

## ب- عينة الدراسة

توصيف العينة : تألفت عينة الدراسة من عينتين :

### ١- العينة الاستطلاعية:

حيث تم اختيار (٤٠) معلماً ومعلمة من مدرسي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، بغرض التأكد من صلاحية أدوات البحث واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

### ٢- عينة الدراسة الكلية:

تكونت عينة الدراسة الكلية من (٨٥٠) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتعادل تقريباً ٢٠%، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية، حيث تم اختيار (٦) مدارس من المرحلة الثانوية في كل مديرية من مديريات محافظات غزة، (٣) مدارس ذكور، و(٣) مدارس إناث، وبلغ عدد المدارس (٣٦) مدرسة ثانوية. والجدول رقم (٢) يبين توزيع العينة في المجتمع.

## جدول رقم (٢)

### توزيع عينة الدراسة في المجتمع

م	المحافظة	المديرية	المدارس		المجموع	المعلمون		المجموع
			ذكور	إناث		ذكور	إناث	
١.	شمال غزة	شمال غزة	٣	٣	٦	٨٢	٦٢	١٤٤
٢.	غزة	شرق غزة	٣	٣	٦	٨٥	٦١	١٤٦
		غرب غزة	٣	٣	٦	٩٣	٧٩	١٧٢
٣.	الوسطى	الوسطى	٣	٣	٦	٧٤	٦٠	١٣٤
٤.	خان يونس	خانيونس	٣	٣	٦	٥٩	٥٧	١١٦
٥.	رفح	رفح	٣	٣	٦	٧٧	٦١	١٣٨
		المجموع	١٨	١٨	٣٦	٤٧٠	٣٨٠	٨٥٠

وقد تم استبعاد (١٨) استبانته لعدم استيفاء الشروط فيها، فيما أصبحت العينة في صورتها النهائية مكونة من (٨٣٢) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات

غزة، والجدول رقم (٣) يبين العدد الموزع، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

### جدول رقم (٣)

#### عدد العينة الذي تمت عليها عملية التحليل

المتغير	العدد الموزع	العدد المستبعد	العدد المتبقي
عينة الدراسة	٨٥٠	١٨	٨٣٢

وقد توزعت عينة الدراسة على جميع محافظات قطاع غزة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### ٢-١- الجنس

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، وقد قام الباحث بتقسيم العينة حسب متغير الجنس كما يوضحها الجدول رقم (٤).

### الجدول رقم (٤)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المجالات	العدد	النسب المئوية
١.	ذكور	٤٦٢	٥٥,٥
٢.	إناث	٣٧٠	٤٤,٥
	العينة الكلية	٨٣٢	%١٠٠

فقد اشتملت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، حيث بلغ عدد المعلمين (٤٦٢) معلماً، وبلغت النسبة المئوية للمعلمين ٥٥,٥%، وبلغ عدد المعلمات (٣٧٠) معلمة، وبلغت النسبة المئوية للمعلمات ٤٤,٥%.

٢-٢ - المنطقة التعليمية

تكونت عينة الدراسة من جميع المناطق التعليمية في محافظات غزة، وقد قام الباحث بتقسيم العينة حسب المنطقة التعليمية كما يوضحها الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

الرقم	المجالات	العدد	النسب المئوية
١.	محافظة شمال غزة	١٤٢	١٧,١%
٢.	محافظة شرق غزة	١٤٦	١٧,٥%
٣.	محافظة غرب غزة	١٧٢	٢٠,٧%
٤.	محافظة الوسطى	١٣٤	١٦,١%
٥.	محافظة خانيونس	١٠٤	١٢,٥%
٦.	محافظة رفح	١٣٤	١٦,١%
	العينة الكلية	٨٣٢	١٠٠%

فقد اشتملت عينة الدراسة على عدد من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي على حسب المنطقة التعليمية، حيث بلغ عدد أفراد العينة من معلمي المنطقة التعليمية في شمال غزة (١٤٢) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ١٧,١%، وبلغ عدد أفراد العينة من معلمي المنطقة التعليمية في شرق غزة (١٤٦) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ١٧,٥%، وبلغ عدد أفراد العينة من معلمي المنطقة التعليمية في غرب غزة (١٧٢) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ٢٠,٧%، وبلغ عدد أفراد العينة من معلمي المنطقة التعليمية في الوسطى (١٣٤) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ١٦,١%، وبلغ عدد أفراد العينة، معلمي المنطقة التعليمية في خانيونس (١٠٤) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ١٢,٥%، وبلغ عدد أفراد العينة من معلمي المنطقة التعليمية في رفح (١٣٤) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ١٦,١%.



## ٢-٣- سنوات الخدمة

تكونت عينة الدراسة من عدد من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في محافظات غزة، وقد قام الباحث بتقسيم العينة حسب سنوات الخدمة كما يوضحها الجدول رقم (٦).

### جدول رقم (٦)

#### توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

الرقم	المجالات	العدد	النسب المئوية
١.	أقل من خمس سنوات	٢٩٧	٣٥,٧
٢.	من (٥-١٠) سنوات	٢٠٤	٢٤,٥
٣.	١٠ سنوات فأكثر	٣٣١	٣٩,٨
العينة الكلية		٨٣٢	%١٠٠

فقد اشتملت عينة الدراسة على عدد من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، موزعين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغ عدد المعلمين من فئة أقل من خمس سنوات (٢٩٧) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ٣٥,٧%، في حين بلغ عدد المعلمين الذين ينتمون إلى الفئة من خمس إلى عشر سنوات (٢٠٤) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ٢٤,٥%، كما بلغ عدد المعلمين من فئة أكثر من عشر سنوات (٣٣١) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية ٣٩,٨%.

### ثالثاً: أداة الدراسة

#### أ- إعداد أداة الدراسة

##### ١- تم بناء فقرات أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١-١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات النظرية في هذا المجال.
- ١-٢- تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة ما يتعلق بالمهارات القيادية.

٣-١- استطلاع آراء الخبراء وإجراء مسح لبنود الاستبانة التي تتعلق بالمهارات القيادية بشكل عام

## ٢- الصورة الأولية لأداة الدراسة (الاستبانة) :

في ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث اشتملت على خمسة محاور، وتمثلت في ( ٨١ ) فقرة، وسؤال مفتوح، وبعد كتابة فقرات الاستبانة تم عرضها على لجنة مكونة من (١٨) محكماً، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحيتها من حيث:

٢-١- عدد بنود الاستبانة.

٢-٢- مدى تمثيل فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة المراد قياسها.

٢-٣- مدى صحة فقرات الاستبانة لغوياً وعلمياً.

٢-٤- مدى مناسبة فقرات الاستبانة .

## ٣- تحديد طريقة الاستجابة:

فلقد أعطيت بنود الاستبانة أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) مقياساً متدرجاً بحسب طريقة ليكرت الخماسية، بحيث تعطى الدرجات كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

### جدول رقم (٧)

#### توزيع درجات المقياس حسب طريقة ليكرت

درجة ممارسة المهارة	التصنيف	تمارس بدرجة كبيرة جداً	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة قليلة	تمارس بدرجة قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١	

## ب- تقنين الاستبانة:

### ١- صدق الاستبانة

#### ١-١- صدق المحكمين:

تم حساب صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين للتأكد من مدى ملائمة مفردات المقياس للغرض الذي وضع من أجله وهو التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من أساتذة كلية التربية في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة،

وجامعة فلسطين الدولية، وبلغ عددهم (ثمانية عشر) محكماً، للأخذ برأيهم في مدى مساهمة مفرداتها، ملحق (١).

وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٨١) فقرة، وقدم المحكمون آراءهم القيمة، وملاحظاتهم، وتوجيهاتهم، التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة، من حذف بعض الفقرات، وإضافة أخرى، وتعديل صوغ بعض الفقرات لغوياً، ونقل فقرات من مجال إلى آخر، بحيث أصبح مجموع الفقرات (٧٦) فقرة، بعد اعتماد الفقرات التي أجمع عليها حوالي (٨٠%) من المحكمين.

## ٢-١- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يتضح من الجدول (٨):

### جدول رقم (٨)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	المهارات الذاتية	١٦	٠,٩٣٤	٠,٠١
٢	المهارات الفنية	١٥	٠,٩٤٨	٠,٠١
٣	المهارات الإنسانية	١٥	٠,٩٤٨	٠,٠١
٤	المهارات الفكرية	١٥	٠,٩٥٣	٠,٠١
٥	المهارات الإدارية	١٥	٠,٨٩٧	٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها كما يوضحها الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها

المهارات الإنسانية			المهارات الفنية			المهارات الذاتية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
٠,٠١	٠,٧٣	١	٠,٠١	٠,٧٤	١	٠,٠١	٠,٦٦	١
٠,٠١	٠,٧٧	٢	٠,٠١	٠,٧٥	٢	٠,٠١	٠,٨١	٢
٠,٠١	٠,٧٦	٣	٠,٠١	٠,٦٦	٣	٠,٠١	٠,٨٩	٣
٠,٠١	٠,٨٨	٤	٠,٠١	٠,٦٤	٤	٠,٠١	٠,٧٨	٤
٠,٠١	٠,٨٠	٥	٠,٠١	٠,٧٦	٥	٠,٠١	٠,٦٨	٥
٠,٠١	٠,٧٤	٦	٠,٠١	٠,٧٤	٦	٠,٠١	٠,٧٥	٦
٠,٠١	٠,٥٩	٧	٠,٠١	٠,٨٤	٧	٠,٠١	٠,٧٦	٧
٠,٠١	٠,٩١	٨	٠,٠١	٠,٨٦	٨	٠,٠١	٠,٨٦	٨
٠,٠١	٠,٧٤	٩	٠,٠١	٠,٧١	٩	٠,٠١	٠,٨٥	٩
٠,٠١	٠,٧٦	١٠	٠,٠١	٠,٥٠	١٠	٠,٠١	٠,٦٠	١٠
٠,٠١	٠,٨٧	١١	٠,٠١	٠,٨٤	١١	٠,٠١	٠,٧٤	١١
٠,٠١	٠,٨٠	١٢	٠,٠١	٠,٨١	١٢	٠,٠١	٠,٥٧	١٢
٠,٠١	٠,٧٩	١٣	٠,٠١	٠,٧٥	١٣	٠,٠١	٠,٨٨	١٣
٠,٠١	٠,٧٦	١٤	٠,٠١	٠,٦٦	١٤	٠,٠١	٠,٧٩	١٤
٠,٠١	٠,٧١	١٥	٠,٠١	٠,٨٤	١٥	٠,٠١	٠,٧٥	١٥
						٠,٠١	٠,٦٤	١٦

تابع لجدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالها

المهارات الإدارية			المهارات الفكرية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
٠,٠١	٠,٦٧	١	٠,٠١	٠,٧٩	١
٠,٠١	٠,٦٢	٢	٠,٠١	٠,٧٥	٢
٠,٠١	٠,٨٢	٣	٠,٠١	٠,٧٤	٣
٠,٠١	٠,٨١	٤	٠,٠١	٠,٧٥	٤
٠,٠١	٠,٧٦	٥	٠,٠١	٠,٧٩	٥
٠,٠١	٠,٦٩	٦	٠,٠١	٠,٨٤	٦
٠,٠١	٠,٧٤	٧	٠,٠١	٠,٨٣	٧
٠,٠١	٠,٦٨	٨	٠,٠١	٠,٨٢	٨
٠,٠١	٠,٨٢	٩	٠,٠١	٠,٦٣	٩
٠,٠١	٠,٨١	١٠	٠,٠١	٠,٧٠	١٠
٠,٠١	٠,٨٨	١١	٠,٠١	٠,٧٩	١١
٠,٠١	٠,٧٤	١٢	٠,٠١	٠,٨٣	١٢
٠,٠١	٠,٨٨	١٣	٠,٠١	٠,٨٤	١٣
٠,٠١	٠,٨٣	١٤	٠,٠١	٠,٧٦	١٤
٠,٠١	٠,٧٨	١٥	٠,٠١	٠,٨١	١٥

يتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية لمجالاتها ، وهذا يدل على صدق الأداة .

## ٢- حساب ثبات الاستبانة:

ولقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال:

### ٢-١- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبانة بعد تجريبيها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٤٠) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الحكومة في محافظات غزة، وقد تم حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية باستخدام معادلة بيرسون وكان معامل الثبات (٠,٩٨) وبعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman- Brown):

$$\text{حسب المعادلة التالية معامل الثبات} = \frac{r}{r+1} \text{ حيث (ر) معامل الارتباط}$$

، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٩) وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع.

### ٢-٢- طريقة ألفا- كرونباخ:

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات المقياس بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه، ولقد تبين أن معامل ألفا- كرونباخ يساوي (٠,٩٨) وهو معامل ممتاز في مثل هذه الدراسات. والجدول رقم (١٠) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيمة التجزئة النصفية .

## جدول (١٠)

يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ و قيمة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها

قيمة التجزئة النصفية	قيمة معامل ألفا كرونباخ	المجالات	
٠,٩٤	٠,٩٥	المهارات الذاتية	١
٠,٩٥	٠,٩٤	المهارات الفنية	٢
٠,٩٣	٠,٩٥	المهارات الإنسانية	٣
٠,٩٥	٠,٩٥	المهارات الفكرية	٤
٠,٩١	٠,٩٥	المهارات الإدارية	٥
٠,٩٩	٠,٩٨	الدرجة الكلية	

وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع للدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك لكل مجال من مجالات الاستبانة.

## رابعاً: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:-

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للسؤال الأول .
- اختبار (ت) (T test)، للسؤال الثاني والثالث .
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للسؤال الرابع والخامس .
- استخدم اختبار شيفيه (Scheffe). للسؤال الرابع .

## **الفصل الخامس**

### **نتائج الدراسة ومناقشتها**

- أولاً : نتائج السؤال الأول
- ثانياً: نتائج السؤال الثاني
- ثالثاً: نتائج السؤال الثالث
- رابعاً: التوصيات والمقترحات



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتي كان الهدف منها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، وسبل تطويرها، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ولتفسير النتائج تم استخدام المعيار التالي حسب مقياس ليكرت الخماسي (٠-٢٠) قليلة جداً، (٢٠-٤٠) قليلة، (٤٠-٦٠) متوسطة، (٦٠-٨٠) كبيرة، (٨٠-١٠٠) كبيرة جداً. وسيتم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث ومناقشتها، ووضع تفسير لكل سؤال على حدة .

#### أولاً: النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال الأول على ما يلي: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم ؟ " وقد تمت معالجة هذا السؤال إحصائياً بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب .

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة أي المجالات تحصل على أعلى درجة ممارسة للمهارات القيادية من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم ، حيث تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي كما يوضحها الجدول رقم (١١) .

#### الجدول رقم (١١)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم

الترتيب	النسب المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
٢	٧٩,١	٩,٨٣٢٠٢	٦٣,٣٠٢٩	المهارات الذاتية	١
٥	٧٤,١	١٠,٠٧٢٤٠	٥٦,١٧٧٩	المهارات الفنية	٢
٤	٧٥,٤	١١,٣٠٠٤١	٥٦,٥٤٦٩	المهارات الإنسانية	٣
٣	٧٥,٦	١٠,٥٦٩١٣	٥٦,٦٦٩٥	المهارات الفكرية	٤
١	٨٣,٤	٨,٦٨٦٦٧	٦٢,٥٧٠٩	المهارات الإدارية	٥
///	٧٧,٧	٤٥,٨٣٤٥	٢٩٥,٢٦٨	الدرجة الكلية للاستبانة	

متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في المجالات ككل من وجهة نظر العينة، قد بلغت (٢٩٥,٢٦٨)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (٧٧,٧%)، وهي تمثل درجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وبدراسة أي المجالات أكثر تأثيراً — " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، ويتضح من الجدول (١١) أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها، وسيتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة ممارستها كالتالي:

١. المهارات الإدارية.

٢. المهارات الذاتية.

٣. المهارات الفكرية .

٤. المهارات الإنسانية .

٥. المهارات الفنية .

نلاحظ من نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة أن مجالات المهارات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة قد جاءت حسب الترتيب التالي:

— **المرتبة الأولى:** مجال المهارات الإدارية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٨٣,٤%)، وهي درجة ممارسة كبيرة جداً حسب مقياس لكرت.

— **المرتبة الثانية:** مجال المهارات الذاتية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٩,١%)، وهي درجة ممارسة كبيرة حسب مقياس لكرت.

— **المرتبة الثالثة:** مجال المهارات الفكرية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٥,٦%)، وهي درجة ممارسة كبيرة حسب مقياس لكرت.

— **المرتبة الرابعة:** مجال المهارات الإنسانية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٥,٤%)، وهي درجة ممارسة كبيرة حسب مقياس لكرت.

— **المرتبة الخامسة:** مجال المهارات الفنية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (٧٤,١%)، وهي درجة ممارسة كبيرة حسب مقياس لكرت.

وتبين النتائج أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من العتيبي (٢٠٠٣)، التي أظهرت درجة توافر عالية للمهارات الذاتية والفنية والإدارية والإنسانية لدى الضباط في القوات البرية وقوات الدفاع الجوي السعودية، وبلبيسي (٢٠٠٧)، والأغا (٢٠٠٨). حيث أثبتت تلك الدراسات أن درجة توافر المهارات القيادية لدى المدراء كبيرة، ولكنها اختلفت مع تلك الدراسات في ترتيب المهارات القيادية، واختلفت نوعاً ما مع دراسة الزهراني (١٩٩٩) التي أثبتت توافرها بدرجة متوسطة.

وهذه النسبة العالية نسبياً من الممارسة التي بينتها نتائج الدراسة الحالية والتي بلغت (٧٧,٧%)، تعود حسب رأي الباحث لأسباب عدة، نذكر منها:

- أن مديري المدارس ومديراتها يمتلكون كفايات علمية ومهارات إدارية وخبرات مهنية، فالمديرون يتم اختيارهم لتولى منصب قيادة المدرسة بناءً على مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية، حيث تعقد لهم امتحانات تربوية في المجال الإداري، ومقابلات شخصية، ودورات في مجال العمل الإداري قبل أن يتم اختيارهم للعمل بوظيفة مديري مدارس. وغالباً ما يكون الشخص الذي يتقدم لإشغال منصب مدير مدرسة، قد عمل وكيل مدرسة، أو نائب مدير مدرسة، أو يكون معلماً نشطاً يشارك إدارة مدرسته في انجاز الأعمال الإدارية.

- أن السياسة التي تطبقها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تعيين مدراء المدارس، توضع بناءً على معايير إدارية محددة، وفق مقاييس الإشراف العام والتقييم الشامل الذي تعتمده الوزارة.

- كما أن لامركزية القرار التي تتيح للمدير اتخاذ القرارات بما يراه مناسباً حسب ظروف المدرسة، تكسب المدير الخبرة، وتدفعه إلى ممارسة السلوك القيادي في المدرسة، وإن نجاح المدير في عمله يتوقف بالدرجة الأولى على ما يمتلك من مهارات قيادية تمكنه من مواجهة ضغوط العمل المدرسي المعقد.

- التزام مديري المدارس الثانوية بمتطلبات العمل، يجعلهم يحرصون على ممارسة المهارات القيادية التي تمكنهم من انجاز الواجبات الموكلة إليهم.

- شعور مدير المدرسة القائد بالمسؤولية على المدرسة والمعلمين، وحرصه الشعوري على الطلبة ومستقبلهم، يدفعه إلى الالتزام بممارسة المهارات القيادية بدرجة مناسبة.

لذلك فهذه نتيجة منطقية أن يكون مديرو ومديرات المدارس على درجة عالية من ممارسة المهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم.

أما بالنسبة لحصول المهارات الإدارية على المرتبة الأولى، وكانت النسبة المئوية لاستجابات المعلمين على فقراتها بدرجة كبيرة جداً، فإن ذلك يعود إلى التزام مديري ومديرات المدارس بالقوانين واللوائح والأنظمة الرسمية، بالإضافة إلى كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها المديرون والتي تستحوذ على جزء كبير من وقتهم، وذلك يحتم عليهم تخصيص المهارات الإدارية بمساحة واسعة ضمن خطة العمل المدرسي اليومي. لذلك فمن الطبيعي أن تكون درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للمهارات الإدارية كبيرة جداً، كما بينت نتائج تحليل استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود الاستبانة.

وأما بالنسبة لحصول المهارات الذاتية على المرتبة الثانية، وكانت النسبة المئوية لاستجابات المعلمين على فقراتها بدرجة كبيرة، فإن ذلك يعود حسب رأي الباحث إلى أن المهارات الذاتية تعتمد على السمات الجسدية المتمثلة في القوة البدنية والعصبية والقدرة على

تحمل النشاط، وهي بذلك ترتبط بالصحة الجيدة التي توافرها ضروري لأي قائد تربوي، وتعتمد كذلك على الذكاء الذي يعتبر من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة، إذن فمن الطبيعي أن يمتلك القائد التربوي المهارات الذاتية، وتكون ممارسته لها بدرجة عالية، حتى يتمكن من أداء المهام الإدارية المنوطة به بنجاح، وهذا يتفق مع الإطار النظري للدراسة.

وأما بالنسبة لحصول المهارات الفكرية على المرتبة الثالثة، وكانت النسبة المئوية لاستجابات المعلمين على فقراتها بدرجة كبيرة، فإن ذلك يعود حسب رأي الباحث إلى أن المهارات الفكرية تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة القائد، فهي التي بامتلاكه لها تجعل منه مديراً ناجحاً، وإذا افتقدها فإن النجاح يضمحل ويتلاشى، فالمهارات الفكرية تتمثل في قدرة المدير على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره الأساسية، وهي تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتقنن في إيجاد الحلول لها، فهي من صميم عمل مدير المدرسة، ومن الطبيعي أن مدير المدرسة لا يصل إلى هذا المنصب أو يستمر به بدون امتلاكه لهذه المهارات بدرجة مناسبة، كما أن المهارات الفكرية مرتبطة بالمهارات الإدارية ولا يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بأداء الأعمال والمهام الإدارية بنجاح دون امتلاكه للمهارات الفكرية، فهي من المهارات الأساسية لمن يتولى منصب قيادي في الإدارة، لأنها تمكنه من اتخاذ القرارات الإدارية، وأن القادة يهتمون بالمهارات الفكرية على حساب المهارات الإنسانية والفنية. لذلك نجد أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للمهارات الفكرية بدرجة أكبر من المهارات الإنسانية والمهارات الفنية، وهذا يتفق مع الإطار النظري للدراسة.

ويفسر الباحث حصول المهارات الإنسانية على المرتبة الرابعة، وبدرجة متقاربة من المهارات الفكرية، بسبب ضغوط العمل وكثرة الأعباء التي يكلف بها المدير والمعلمون، ومشكلات الطلبة التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقت الإدارة، وكثرة عدد الحصص الدراسية، وكبر حجم المنهاج وانشغال المعلمين في تنفيذه والحرص على ختمه بأسرع مدة ممكنة وخاصة منهاج الثانوية العامة، بالإضافة إلى التمسك بالأنظمة والقوانين، وإعطاء الأولوية للمادة على الإنسان أحياناً، والوسائل التعليمية على المعلم والطالب أحياناً أخرى، وللروتين الحكومي على المادة البشرية وتنمية العلاقات الإنسانية، كل ذلك أدى إلى إدراجها في المرتبة الرابعة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بالرغم من أهميتها.

وأما حصول المهارات الفنية على المرتبة الأخيرة في الترتيب من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، يعود حسب رأي الباحث إلى أن امتلاك مدير المدرسة القائد وممارسته للمهارات الإدارية والذاتية والفكرية لا يعني بالضرورة النجاح في تطبيق المهارات الفنية، وأن امتلاك مدير المدرسة المهارات الفنية وممارسته لها بدرجة كبيرة يصل به إلى بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا بالتالي يعود على

المدرسة برفع الإنتاجية وتحسين نوعية المُنتَج، وهي من أصعب المهارات للتحقيق والدليل على ذلك نوعية ومستويات الطلبة المتواضعة. وان الاهتمام بممارسة المهارات الفنية من قبل مديري المدارس الثانوية يؤدي إلى تحسين التعلم وبالتالي يؤدي إلى تحسين نتائج الثانوية العامة.

وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثراً بمجالها تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات بكل مجال على حدة كما يلي :

أ- المهارات الذاتية :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٢) .

### الجدول رقم (١٢)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الذاتية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
١.	يهتم بمظهره الخارجي.	٤,٣٤	٠,٦٨٨	٨٦,٨٠	٢
٢.	يحتفظ بالحيوية والنشاط.	٤,٣٠	٠,٧٢٤	٨٦,٠٠	٣
٣.	يواجه المواقف المختلفة بمرونة ذهنية.	٣,٨٣	٠,٩١٩	٧٦,٦٠	١١
٤.	يتقبل الأفكار الجديدة.	٣,٨٥	٠,٩٠٢	٧٧,٠٠	١٠
٥.	يحلل البيانات بدقة.	٣,٩١	٠,٨٧٤	٧٨,٢٠	٩
٦.	يواجه الأزمات بهدوء.	٣,٧٤	١,٠٦٤	٧٤,٨٠	١٣
٧.	يتحمل الجهد الأكبر لانجاز العمل.	٤,٠٥	٠,٩١٨	٨١,٠٠	٦
٨.	يتقبل النقد من المعلمين.	٣,٤٩	١,٠٣٤	٦٩,٨٠	١٦
٩.	يوفق بين الحزم واللين في معاملة المعلمين.	٣,٧٨	٠,٩٧٤	٧٥,٦٠	١٢
١٠.	يتكلم بصوت واضح.	٤,٤٢	٠,٧٠٩	٨٨,٤٠	١
١١.	ينتقي الألفاظ المناسبة.	٤,٠٩	٠,٩١٣	٨١,٨٠	٥
١٢.	يعبر عن رأيه بشكل واضح.	٤,٢١	٠,٨٠٧	٨٤,٢٠	٤
١٣.	يستطيع إقناع المعلمين بأهمية العمل المدرسي.	٤,٠١	٠,٨٨٠	٨٠,٢٠	٧
١٤.	يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.	٣,٦٩	٠,٩٨٩	٧٣,٨٠	١٤
١٥.	يتخذ قراراته بدون تردد.	٣,٩٥	٠,٨٧٨	٧٩,٠٠	٨
١٦.	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.	٣,٦٤	٠,٩٢٨	٧٢,٨٠	١٥
الدرجة الكلية للمجال		٦٣,٣٠٢٩	٩,٨٣٢٠	٧٩,١	///

ويتضح من الجدول (١٢) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت (٦٣,٣٠٢٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٩,١%) ، وهو يعبر عن درجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وقد تتفاوت فقرات المجال من حيث قوتها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي لمعرفة الفقرات التي تمارس بدرجة أكثر وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

١. يتكلم بصوت واضح.
٢. يهتم بمظهره الخارجي.
٣. يحتفظ بالحيوية والنشاط.
٤. يعبر عن رأيه بشكل واضح.
٥. ينتقي الألفاظ المناسبة.
٦. يتحمل الجهد الأكبر لانجاز العمل.
٧. يستطيع إقناع المعلمين بأهمية العمل المدرسي.
٨. يتخذ قراراته بدون تردد .
٩. يحلل البيانات بدقة.٠٠
١٠. يتقبل الأفكار الجديدة.
١١. يواجه المواقف المختلفة بمرونة ذهنية.
١٢. يوفق بين الحزم واللين في معاملة المعلمين.
١٣. يواجه الأزمات بهدوء.
١٤. يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.
١٥. يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.
١٦. يتقبل النقد من المعلمين.

تظهر نتيجة استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود هذا المجال، أن النسبة المئوية الكلية للمهارات الذاتية بلغت (٧٩,١%)، أي بدرجة كبيرة حسب مقياس ليكرت، وهذا يعني أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون المهارات الذاتية بدرجة كبيرة، وهذا دليل على صدق معايير اختيار مدراء المدارس، وخاصة فيما يتعلق بالسمات والمهارات الذاتية.

وان حصول فقرة "يتكلم بصوت واضح" على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٨,٤%)، أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، يرجع إلى ضرورة تمتع مدير المدرسة بالطلاقة اللفظية، فهي هامة في التواصل بين مدير المدرسة والمعلمين، فالمدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع توصيل المعلومات والتعليمات للمعلمين بأقل وقت وأقل جهد، وحصول كل

من الفقرات " يهتم بالمظهر الخارجي " و"يحتفظ بالحيوية والنشاط" على المرتبة الثانية والثالثة بدرجة كبيرة، وبنسب مئوية على الترتيب (٨٦,٨%)، (٨٦%)، دليل على اهتمام مديري ومديرات المدارس بحسن المظهر والنظافة الشخصية فهي من آداب ديننا الإسلامي، ويعتبر المدير قدوة لمعلميه وطلابه، وأما رؤية المعلمين لمديرهم نشيطاً وحيوياً فذلك يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة. في حين حصول كل من الفقرات "يواجه الأزمات بهدوء"، و"يسيطر على أعصابه"، و"يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي"، و"يقبل النقد من المعلمين"، على أدنى درجات من وجهة نظر المعلمين، وبنسب مئوية على الترتيب (٧٤,٨%)، (٧٣,٨%)، (٧٢,٨%)، (٦٩,٨%) حسب مقياس ليكرت، يدل على وجود مشكلة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة في بعض المهارات الذاتية كتقبل النقد، والتواصل غير اللفظي، والسيطرة على الأعصاب، ومواجهة الأزمات، وذلك يرجع للظروف السياسية الصعبة التي يمر بها شعبنا الفلسطيني في غزة من حصار وإغلاق. بالإضافة إلى ثقافة المجتمع التي لها دور في عدم تقبل النقد، كما أن قلة تدريب المديرين له علاقة بتدني مهارة التواصل غير اللفظي.

## ب- المهارات الفنية :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٣) .

### الجدول رقم (١٣)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الفنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب ب
١.	يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير.	٣,٨٨	٠,٨١٣	٧٧,٦٠	٣
٢.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	٣,٥٠	١,٠٣٦	٧٠,٠٠	١٤
٣.	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.	٤,٠٣	٠,٨١٥	٨٠,٦٠	٢
٤.	يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.	٣,٦٨	٠,٩٠٧	٧٣,٦٠	٩
٥.	يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.	٣,٦٠	٠,٩٧٠	٧٢,٠٠	١١
٦.	يحرص على تفويض السلطات للمعلمين.	٣,٥٣	١,٠٢٣	٧٠,٦٠	١٣
٧.	يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا .	٣,٦٥	١,٠١٢	٧٣,٠٠	١٠
٨.	يعمل على تطوير تعليم وتعلم الطلبة.	٣,٨٣	٠,٩٣٦	٧٦,٦٠	٥
٩.	يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة.	٣,٥٩	١,٠٢١	٧١,٨٠	١٢
١٠.	يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة.	٤,١٢	٠,٨٦٧	٨٢,٤٠	١
١١.	يحرص على إجراء الدراسات التربوية.	٣,٥٠	١,٠٤٩	٧٠,٠٠	١٥
١٢.	يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.	٣,٧٦	٠,٨٥٦	٧٥,٢٠	٨
١٣.	لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز الأعمال.	٣,٨٧	٠,٨٨٨	٧٧,٤٠	٤
١٤.	يشرف على الأنشطة اللاصفية.	٣,٨١	٠,٩٦١	٧٦,٢٠	٧
١٥.	يصدر التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.	٣,٨٣	٠,٩٢٧	٧٦,٦٠	٦
الدرجة الكلية للمجال		٥٦,١٧٧	١٠,٠٧٢	٧٤,١	///

ويتضح من الجدول رقم (١٣) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت ( ٥٦,١٧٧٩ ) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (١,٧٤ %)، وهو يعبر عن درجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وقد تفاوتت فقرات المجال من حيث قوتها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي لمعرفة الفقرات التي تمارس بدرجة أكثر وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

١. يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة.
٢. يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.
٣. يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير.



٤. لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز الأعمال.
٥. يعمل على تطوير تعليم وتعلم الطلبة.
٦. يصدر التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.
٧. يشرف على الأنشطة اللاصفية.
٨. يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.
٩. يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.
١٠. يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.
١١. يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.
١٢. يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة.
١٣. يحرص على تفويض السلطات للمعلمين.
١٤. يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.
١٥. يحرص على إجراء الدراسات التربوية.

تظهر نتيجة استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود هذا المجال، أن النسبة المئوية الكلية للمهارات الفنية بلغت (٧٤,١%)، أي بدرجة كبيرة حسب مقياس ليكرت، وهذا يعني أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون المهارات الذاتية بدرجة كبيرة، وهذا دليل على اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتدريب المدراء حسب الاحتياجات الفنية، وعلى فاعلية نظام الرقابة والمتابعة من قبل الإدارات المدرسية.

وان حصول فقرة " يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة "، على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٢,٤%)، وفقرة " يتابع تنفيذ القرارات المتخذة " على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٠,٦%) أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، يرجع إلى قدرة مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة على تحمل مسؤولية إدارة المدرسة بشكل ناجح، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها وعدم التهرب من المسؤولية. في حين حصول كل من الفقرات " يحرص على تفويض السلطات للمعلمين "، و " يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات "، على أدنى درجات من وجهة نظر المعلمين، وبنسب مئوية على الترتيب (٧٠,٦%)، (٧٠%)، حسب مقياس ليكرت، يدل على وجود مشكلة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة وهي مركزية اتخاذ القرار، وحب التفرد في السلطة، وقلة الثقة في قدرات المعلمين، أما بخصوص الفقرة " يحرص على إجراء الدراسات التربوية " فقد حصلت على أدنى درجة، وبنسبة مئوية (٧٠%)، وهذا يرجع إلى قلة اهتمام مديري المدارس الثانوية بإجراء الدراسات والأبحاث التربوية الإجرائية وضعف درجة الاقتناع بجودها، أو بإمكانية تطبيقها. كما تدلل على قلة الإمكانيات المتوفرة سواء المادية أو البشرية لإجراء تلك الدراسات.

## ج- المهارات الإنسانية :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٤) .

### الجدول رقم (١٤)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الإنسانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
١	يوفر مناخ تعليمي بين المعلمين والمتعلمين.	٣,٩١	٠,٨٧٢	٧٨,٢٠	٤
٢	ينمي القيم الايجابية لدى المعلمين والمتعلمين.	٣,٨٧	٠,٩٠٢	٧٧,٤٠	٥
٣	يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	٣,٨٠	٠,٩٥١	٧٦,٠٠	٧
٤	يشجع المعلمين على إبداء رأيهم.	٣,٧٢	١,٤٤٣	٧٤,٤٠	١٠
٥	يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين.	٣,٦٤	١,٠٤٦	٧٢,٨٠	١٢
٦	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	٣,٥٤	١,١٥٦	٧٠,٨٠	١٤
٧	يلتقي مع الطلبة للتعرف على قضاياهم.	٣,٦١	١,٠١١	٧٢,٢٠	١٣
٨	يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين.	٣,٦٦	١,٠٥٠	٧٣,٢٠	١١
٩	يحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين.	٣,٧٣	١,٠٠٤	٧٤,٦٠	٩
١٠	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	٤,٠٢	٠,٩٦١	٨٠,٤٠	١
١١	يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.	٣,٧٦	٠,٩٨٠	٧٥,٢٠	٨
١٢	ينمي علاقات مبنية على المودة بين المعلمين.	٣,٩٢	٠,٩٣٦	٧٨,٤٠	٣
١٣	يعمل على تحقيق التكامل بين المعلمين في المدرسة.	٣,٨٢	٠,٩٠٥	٧٦,٤٠	٦
١٤	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.	٣,٥٢	١,٠٠٢	٧٠,٤٠	١٥
١٥	يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.	٤,٠١	٠,٩٥٩	٨٠,٢٠	٢
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		<b>٥٦,٥٤٩</b>	<b>١١,٣٠٠</b>	<b>٧٥,٤</b>	<b>///</b>

ويتضح من الجدول (١٤) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت (٥٦,٥٤٦٩) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال (٧٥,٤%)، وهو يعبر عن درجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وقد تتفاوت فقرات المجال من حيث قوتها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي لمعرفة الفقرات التي تمارس بدرجة أكثر وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

١. يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.
٢. يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.
٣. ينمي علاقات مبنية على المودة بين المعلمين.

- ٤ . يوفر مناخ تعليمي بين المعلمين والمتعلمين.
- ٥ . ينمي القيم الايجابية لدى المعلمين والمتعلمين.
- ٦ . يعمل على تحقيق التكامل بين المعلمين في المدرسة.
- ٧ . يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.
- ٨ . يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.
- ٩ . يحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين.
- ١٠ . يشجع المعلمين على إبداء رأيهم.
- ١١ . يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين.
- ١٢ . يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين.
- ١٣ . يلتقي مع الطلبة للتعرف على قضاياهم.
- ١٤ . يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.
- ١٥ . يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.

تظهر نتيجة استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود هذا المجال، أن النسبة المئوية الكلية للمهارات الإنسانية بلغت (٧٥,٤%)، أي بدرجة كبيرة حسب مقياس ليكرت، وهذا يعني أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون المهارات الإنسانية بدرجة كبيرة، وهذا دليل على معرفة ودراية مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها في إنجاح العمل، ورفع الروح المعنوية للمعلمين وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

وان حصول فقرة " يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي "، على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٠,٤%)، وفقرة " يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة " على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٠,٢%)، أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، يرجع إلى حرص مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة على التواصل مع المجتمع المحلي، وإيمانهم بدور المجتمع في تسهيل عمل إدارة المدرسة وخدمة العملية التعليمية، والتزامهم بتعليمات الوزارة بتشكيل مجالس الآباء وتفعيلها. في حين حصول كل من الفقرات " يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين "، و" يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين "، على درجات متدنية من وجهة نظر المعلمين، وينسب مئوية على الترتيب (٧٠,٤%) ، (٧٠,٨%)، حسب مقياس ليكرت، يدل على وجود مشكلة لدى بعض المدراء في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيهم، ويعود ذلك إلى صعوبة ممارسة العلاقات الإنسانية مقارنة بالمهارات الأخرى لأن لها علاقة بثقافة المجتمع ونمط الشخصية والعلاقات الاجتماعية. ويتفق ذلك مع الإطار النظري للدراسة في أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وأن مدراء المدارس الثانوية

في محافظات غزة بحاجة إلى تنمية مهاراتهم الإنسانية وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المعلمين، وكيفية التعرف على احتياجاتهم والعمل على إشباعها.

#### د- المهارات الفكرية :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٥) .

#### الجدول رقم (١٥)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الفكرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
١	يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين.	٣,٧٣	٠,٨٧٧	٧٤,٦٠	٩
٢	يخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها.	٣,٦٦	٠,٩٣١	٧٣,٢٠	١٢
٣	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات.	٣,٦٤	٠,٩٠٩	٧٢,٨٠	١٣
٤	يستثمر الأفكار المرتدة من المسؤولين.	٣,٧٤	٠,٨٤٦	٧٤,٨٠	٨
٥	يستثمر الأفكار المرتدة من المعلمين.	٣,٦١	٠,٩٢٥	٧٢,٢٠	١٤
٦	يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة.	٣,٨٥	٠,٩١٢	٧٧,٠٠	٥
٧	لديه مهارة إقناع المسؤولين والمعلمين.	٣,٨٩	٠,٩٧٠	٧٧,٨٠	٣
٨	يستطيع إدراك الموقف كوحدة متكاملة.	٣,٧٩	٠,٩٢٣	٧٥,٨٠	٦
٩	يربط بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة فيها.	٣,٨٩	٠,٨٤٤	٧٧,٨٠	٢
١٠	يتروى في إصدار الأحكام.	٣,٧٢	٠,٩٨٨	٧٤,٤٠	١٠
١١	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	٤,١٩	٠,٨٧٩	٨٣,٨٠	١
١٢	يتخذ القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.	٣,٧٩	٠,٨٦٩	٧٥,٨٠	٧
١٣	لديه ملكة الخيال الإبداعي.	٣,٥٨	١,٠٠	٧١,٦٠	١٥
١٤	يبتكر أفكاراً جديدة.	٣,٧١	٠,٩٦٨	٧٤,٢٠	١١
١٥	لديه القدرة على الاستماع للمعلمين والمتعلمين	٣,٨٨	٠,٩٩٩	٧٧,٦٠	٤
الدرجة الكلية للمجال		٥٦,٦٦٩	١٠,٥٦	٧٥,٦	///

ويتضح من الجدول (١٥) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت ( ٥٦,٦٦٩٥ ) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال ( ٧٥,٦% ) ، وهو يعبر عن درجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وقد تتفاوت فقرات المجال من حيث قوتها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم ، وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي لمعرفة الفقرات التي لها تأثير أكثر وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

١. يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٢. يربط بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة فيها.
٣. لديه مهارة إقناع المسؤولين والمعلمين.
٤. لديه القدرة على الاستماع للمعلمين والمتعلمين.
٥. يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة.
٦. يستطيع إدراك الموقف كوحدة متكاملة.
٧. يتخذ القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.
٨. يستثمر الأفكار المرتدة من المسؤولين.
٩. يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين.
١٠. يتروى في إصدار الأحكام.
١١. يبتكر أفكاراً جديدة.
١٢. يخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها.
١٣. يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات.
١٤. يستثمر الأفكار المرتدة من المعلمين.
١٥. لديه ملكة الخيال الإبداعي.

تظهر نتيجة استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود هذا المجال، أن النسبة المئوية الكلية للمهارات الفكرية بلغت (٧٥,٦%)، أي بدرجة كبيرة حسب مقياس ليكرت، وهذا يعني أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون المهارات الفكرية بدرجة كبيرة، وهذا دليل على صدق وثبات اختبارات ومسابقات تعيين مدرّاء المدارس، وخاصة فيما يتعلق باختبار المهارات الفكرية.

وان حصول فقرة " يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة "، على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٣,٨%)، أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، يرجع إلى انتماء مدرّاء المدارس الثانوية في محافظات غزة إلى مدارسهم وتفانيهم وإخلاصهم في أداء مهامهم بغية تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وحرصهم على مصلحة الطلبة، وتخريج الجيل الصالح الذي يشارك في بناء وطنه. بينما حصول كل من الفقرات " يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات "، و" يستثمر الأفكار المرتدة من المعلمين "، " لديه ملكة الخيال الإبداعي " على درجات أقل من وجهة نظر المعلمين، وبنسب مئوية على الترتيب (٧٢,٨%)، (٧٢,٢%)، (٧١,٦%) حسب مقياس ليكرت، دليل على حاجة مدرّاء المدارس الثانوية في محافظات غزة إلى دورات تدريبية وندوات في طريقة التفكير العلمي، وسبل التفكير الإبداعي، وورش عمل حول كيفية صنع القرار.

## ٥- المهارات الإدارية :

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٦) .

الجدول رقم (١٦)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال المهارات الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الترتيب
١	يتخذ القرارات المناسبة للعمل.	٤,١٢	٠,٨٠٣	٨٢,٤٠	٩
٢	يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣,٦٧	١,١٤٥	٧٣,٤٠	١٥
٣	يستثير جهود المعلمين لتحسين الأداء.	٣,٨٩	٠,٩٠٤	٧٧,٨٠	١٤
٤	يحفز المعلمين على الاهتمام بالعمل.	٤,٠٩	٠,٨٣٠	٨١,٨٠	١٠
٥	يستطيع تحديد مدة انجاز الأعمال الإدارية.	٤,٠١	٠,٨٣٨	٨٠,٢٠	١١
٦	يوزع أعمال اللجان بين المعلمين في المدرسة.	٤,١٨	٠,٨٣٩	٨٣,٦٠	٧
٧	ينقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة.	٤,٤٠	٠,٧٥٧	٨٨,٠٠	٤
٨	يتابع السجلات المدرسية المختلفة.	٤,٤٤	٠,٧٥٨	٨٨,٨٠	١
٩	يشرف على النظام في طابور الصباح.	٤,٤٣	٠,٧٩٧	٨٨,٦٠	٣
١٠	يهتم بنظافة مرافق المدرسة.	٤,٣٨	٠,٨١٥	٨٧,٦٠	٥
١١	يساهم في المحافظة على المبنى المدرسي.	٤,٣٨	٠,٧٨٠	٨٧,٦٠	٦
١٢	يهتم بتوفير وسائل السلامة في المختبرات.	٤,٠١	٠,٩١٢	٨٠,٢٠	١٢
١٣	ينظم وقته حسب المهام والأولويات.	٤,١٦	٠,٧٩٧	٨٣,٢٠	٨
١٤	يقوم بتعبئة التقارير الفترية والفصلية والسنوية.	٤,٤٤	٠,٧٦٢	٨٨,٨٠	٢
١٥	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة.	٣,٩٧	٠,٩٣٠	٧٩,٤٠	١٣
الدرجة الكلية للمجال		٦٢,٥٧٠	٨,٦٨٦	٨٣,٤	///

ويتضح من الجدول (١٦) أن متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت ( ٦٢,٥٧٠٩ ) وبلغ الوزن النسبي لهذا المجال ( ٨٣,٤ % ) ، وهو يعبر عن درجة كبيرة جداً من وجهة نظر المعلمين، وقد تتفاوت فقرات المجال من حيث قوتها لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم ، وذلك وفقاً لمقادير الوزن النسبي لمعرفة الفقرات التي لها ممارسة أكثر وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

١. يتابع السجلات المدرسية المختلفة.
٢. يقوم بتعبئة التقارير الفترية والفصلية والسنوية.
٣. يشرف على النظام في طابور الصباح.

٤. يتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة.
٥. يهتم بنظافة مرافق المدرسة.
٦. يساهم في المحافظة على المبنى المدرسي.
٧. يوزع أعمال اللجان بين المعلمين في المدرسة.
٨. ينظم وقته حسب المهام والأولويات.
٩. يتخذ القرارات المناسبة للعمل.
١٠. يحفز المعلمين على الاهتمام بالعمل.
١١. يستطيع تحديد مدة انجاز الأعمال الإدارية.
١٢. يهتم بتوفير وسائل السلامة في المختبرات.
١٣. يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة.
١٤. يستثير جهود المعلمين لتحسين الأداء.
١٥. يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

تظهر نتيجة استجابات معلمي المرحلة الثانوية على بنود هذا المجال، أن النسبة المئوية الكلية للمهارات الإدارية بلغت (٨٣,٤%)، أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، وهذا يعني أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون المهارات الإدارية بدرجة كبيرة جداً، وهذا دليل التزام مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة بالنظم والقوانين والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم، وانكفائهم على أداء الأعمال الإدارية، كالمراسلات، وتعميم النشرات، وتعبئة النماذج، ومتابعة السجلات، و...

وان حصول كل من فقرة " يتابع السجلات المدرسية المختلفة "، وفقرة " يقوم بتعبئة التقارير الفترية والفصلية والسنوية " على المرتبة الأولى والثانية بنسبة مئوية (٨٨,٨%)، أي بدرجة كبيرة جداً حسب مقياس ليكرت، يثبت تفسيرنا السابق حول هذا المجال. بينما حصول كل من الفقرات " يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة "، و" يستثير جهود المعلمين لتحسين الأداء "، " يحفز المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات " على درجات أقل مقارنةً بالمهارات الأخرى في هذا المجال، وبنسب مئوية على الترتيب (٧٩,٤%)، (٧٧,٨%)، (٧٣,٤%) حسب مقياس ليكرت، دليل على حاجة مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة إلى معرفة أهمية العمل بروح الفريق، والفائدة التي تعود على المدرسة من استثمار طاقات المعلمين واستثارة دافعيتهم نحو العمل والأداء من خلال ورش عمل وندوات وأبحاث ومؤتمرات تربوية.

ثانياً : النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني: " هل تختلف متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)؟

ويتعلق بهذا السؤال ثلاثة فروض، وسيتم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث ومناقشتها، ووضع تفسير لكل فرض على حدة .

١- النتائج التي تتعلق بالفرض الأول والذي وينص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)".

وللتحقق من الفرض قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة "ت" المحسوبة وهي كما يوضحها الجدول رقم (١٧) .

### الجدول رقم (١٧)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ومستوى الدلالة لتقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية

المجالات	نوع التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
المهارات الذاتية	ذكر	٤٦٢	٦٤,٥٤٧٦	٩,٣٠٠٧٧	٤,١٢	دال عند ٠,٠١
	أنثى	٣٧٠	٦١,٧٤٨٦	١٠,٢٥٩٩٨		
المهارات الفنية	ذكر	٤٦٢	٥٦,٤٨٩٢	١٠,٢٠٨١٨	٠,٩٩٦	غير دال
	أنثى	٣٧٠	٥٥,٧٨٩٢	٩,٩٠٠٢٦		
المهارات الإنسانية	ذكر	٤٦٢	٥٧,٥٦٢٨	١٠,٧٦٢٦٤	٢,٩١	دال عند ٠,٠١
	أنثى	٣٧٠	٥٥,٢٧٨٤	١١,٨٣٠٥٩		
المهارات الفكرية	ذكر	٤٦٢	٥٧,٥١٥٢	١٠,٤٠١٨٤	٢,٥٨	دال عند ٠,٠١
	أنثى	٣٧٠	٥٥,٦١٣٥	١٠,٦٩٤٨٠		
المهارات الإدارية	ذكر	٤٦٢	٦١,٨٢٠٣	٩,٤٦٦٩٣	٢,٧٩	دال عند ٠,٠١
	أنثى	٣٧٠	٦٣,٥٠٨١	٧,٥٠٨٧١		
الدرجة الكلية	ذكر	٤٦٢	٢٩٧,٩٣٥١	٤٦,١٢٣٢٤	١,٨٧٨	غير دال
	أنثى	٣٧٠	٢٩١,٩٣٧٨	٤٥,٣١٣٣٥		

وأظهرت نتائج الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات الفنية،



بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور.

#### أ- المهارات الذاتية:

اتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٦٤,٥٤٧٦) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٦١,٧٤٨٦)، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (٤,١٢) وقيمة (sig) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور.

ويعزى ذلك حسب رأي الباحث إلى أن المهارات الذاتية تعتمد على السمات الجسدية المتمثلة في القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، وهذه المهارات يتميز بها الذكور عن الإناث، بالإضافة إلى أن الذكور أقدر من الإناث على ضبط النفس، ومقابلة الأزمات بهدوء، وهذه تعتبر من المبادئ الهامة في المهارات الذاتية، وهذه النتيجة تتفق مع الإطار النظري للدراسة.

#### ب- المهارات الفنية:

اتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٥٦,٤٨٩٢) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٥٥,٧٨٩٢)، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (٠,٩٩٦)، وقيمة (sig) أكبر من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ويعزى ذلك إلى أن الذكور والإناث يقومون بنفس المهام والمسؤوليات، وأن الاختلافات قليلة بين الذكور والإناث في ممارسة الأساليب التي يستخدمونها في معالجة القضايا المدرسية، وفي فهم نظم ولوائح وقوانين النظام التعليمي.

#### ج- المهارات الإنسانية :

تضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٥٧,٥٦٢٨) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٥٥,٢٧٨٤)، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (٢,٩١) وقيمة (sig) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور.

ويعزى الفرق في المهارات الإنسانية، إلى أن الإناث أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين من الذكور، وهذا يجعل الإناث يتصرفن بالحزم وعدم إيجاد الأجواء الودية مع المعلمات والطلبة، وكذلك لكون الأنثى تحب أن تظهر نفسها قوية وقادرة على تحمل المسؤولية مثل الذكر، عن طريق فرض السيطرة، وبالتالي تكون علاقاتها الإنسانية قليلة بالنسبة للذكر.

#### د- المهارات الفكرية :

اتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٥٧,٥١٥٢) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٥٥,٦١٣٥) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (٢,٥٨) وقيمة (sig) دالة مستوى عند دلالة (٠,٠١) ، وبذلك نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور.

ويعزى الفرق في المهارات الفكرية، إلى أن الذكور أقدر من الإناث على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بينهما من علاقات، كما أن الذكور أكثر كفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وإيجاد الحلول لها من الإناث، بالإضافة إلى أن الذكور ينظرون إلى التربية في إطارها العام، وعلى مستوى البلاد، وليس النظر إليها من زاوية ضيقة أو على مستوى المادة التعليمية، أو نظام المدرسة أو المرحلة كما الإناث.

#### هـ- المهارات الإدارية :

اتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٦١,٨٢٠٣) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٢٩٧,٩٣٥١) ، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (٢,٧٩) وقيمة (sig) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وبذلك نقبل الفرض البديل أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور.

ويعزى الفرق في المهارات الإدارية، إلى أن الذكور أقدر على توزيع العمل في المدرسة توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية، كما أنهم أقدر على الاستفادة من كفاءة الأفراد بتوجيههم وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم، والسلطة المفوضة لهم، وممارسة الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال.

## المهارات القيادية ككل :

اتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (٢٩٧,٩٣٥١) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (٢٩١,٩٣٧٨)، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (١,٨٧٨) وقيمة (sig) أكبر من مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).  
قد يعزى السبب إلى أن المديرين والمديرات موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، ومنخرطون في ممارسة المهارات القيادية دون حواجز، تتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، ويتعرضون للمقاييس والاختبارات نفسها التي تقيس أداءهم السنوي كمديرين لمدارسهم، وأن الأنظمة والقوانين التي تحكم ممارسة العمل القيادي موحدة في مدارس الذكور والإناث. كما أنهم يمارسون نفس المهام ويتحملون نفس المسؤوليات. وأن ما ظهر من فروق بين مديري ومديرات المدارس في ممارسة بعض المهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، يعود إلى الاختلاف في أدوار وسمات وخصائص الذكور والإناث.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الأعا (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها وتوافرها تعزى للجنس، وبلبيسي (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى للجنس، بينما أظهرت فروق في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور، ودراسة العمرايرة و أبو نمره (٢٠٠٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) لأثر متغير الجنس في درجة فاعلية مديري المدارس ومديراتها.

٢- النتائج التي تتعلق بالفرض الثاني والذي ينص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح) .  
وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) كما يوضحها الجدول رقم (١٨) .

### جدول (١٨)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (F) ، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٢٤٧٥,٥٠٤	٥	٤٩٥,١٠١	٥,٢٥٣	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٧٧٨٥٦,١٦٩	٨٢٦	٩٤,٢٥٧		
	المجموع	٨٠٣٣١,٦٧٣	٨٣١			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٢٢٠٢,٦٢٥	٥	٤٤٠,٥٢٥	٤,٤٣٢	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٨٢١٠٥,٠٤٩	٨٢٦	٩٩,٤٠١		
	المجموع	٨٤٣٠٧,٦٧٣	٨٣١			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	٤٠٨٤,٢٦٨	٥	٨١٦,٨٥٤	٦,٦١٣	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٠٢٠٣٣,٩٠	٨٢٦	١٢٣,٥٢٨		
	المجموع	١٠٦١١٨,١٧	٨٣١			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	٢٧٩٩,٨٨٨	٥	٥٥٩,٩٧٨	٥,١٣٨	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٩٠٠٢٨,٢١٧	٨٢٦	١٠٨,٩٩٣		
	المجموع	٩٢٨٢٨,١٠٥	٨٣١			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	١٤٧٨,١٧١	٥	٢٩٥,٦٣٤	٣,٩٨٨	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	٦١٢٢٧,٦٤٥	٨٢٦	٧٤,١٢٥		
	المجموع	٦٢٧٠٥,٨١٦	٨٣١			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٥٨١٦٨,٤٦٣	٥	١١٦٣٣,٦	٥,٦٩٤	دال عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	١٦٨٧٥٩٨,٧	٨٢٦	٢٠٤٣,٠٩		
	المجموع	١٧٤٥٧٦٧,٢	٨٣١			

#### أ- المهارات الذاتية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٥,٢٥٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠١$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح).

#### ب- المهارات الفنية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٤,٤٣٢) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠١$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح).

#### ج- المهارات الانسانية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٦,٦١٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠١$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح).

#### د- المهارات الفكرية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٥,١٣٨) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠١$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح).

#### ه- المهارات الإدارية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٣,٩٨٨) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١)، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠١$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين

في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح).

#### الدرجة الكلية للمهارات القيادية :

اتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي ( ٥,٦٩٤ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( ٠,٠١ )، وبذلك نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq ٠,٠١$  ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح) ."

وبدراسة الفروق في المجالات والمجموع الكلي فيما يتعلق بالمنطقة التعليمية :  
أولاً / فيما يتعلق بالمهارات الذاتية :

#### جدول رقم ( ١٩ )

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
٦٣,٠٣ = ٦م	٦٢,٥ = ٥م	٦٠,٩ = ٤م	٦٣,٤ = ٣م	٦٦,٦ = ٢م	٦٢,٧ = ١م	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م = ١م ٦٢,٧
—	—	—	—	—	*٣,٨٨٣	شرق غزة م = ٢م ٦٦,٦
—	—	—	—	*٣,٢٥٤	٠,٦٢٩	غرب غزة م = ٣م ٦٣,٤
—	—	—	٢,٤٣٤	*٥,٦٨٨	١,٨٠٥	وسطى م = ٤م ٦٠,٩
—	—	١,٦٢١	٠,٨١٢٦	٤,٠٦٦	٠,١٨٣٦	خانيونس م = ٥م ٦٢,٥
—	٠,٤٦٠٤	٢,٠٨٢	٠,٣٥٢٢	٣,٦٠٦	٠,٢٧٦٨	رفح م = ٦م ٦٣,٠٣

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الذاتية بين المنطقة التعليمية شرق غزة والمناطق التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، الوسطى) لصالح شرق غزة ، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى.

قد يعود السبب إلى أن مديري المدارس الثانوية في مديرية شرق غزة يتميزون بالاستقرار الوظيفي، وأنهم من أصحاب الخبرة والكفاءة؛ فالمهارات الذاتية على علاقة وثيقة بالخبرة والكفاءة في أداء العمل، لأن المدير صاحب الخبرة أقدر على كسب ثقة واحترام معلميه، ويتميز بالثقة في اتخاذ القرارات، وهو أقدر على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، كما يصبح أقدر على المبادرة والابتكار.

ثانياً / فيما يتعلق بالمهارات الفنية :

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
م = ٦,٠٦ = ٥٥,٠٦	م = ٥,٥ = ٥٥,٥	م = ٤,٢ = ٥٤,٢	م = ٣,٣ = ٥٦,٣	م = ٢,٤ = ٥٩,٤	م = ١,١ = ٥٦,١	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م = ١,١ = ٥٦,١
—	—	—	—	—	٣,٢١٥١	شرق غزة م = ٢,٤ = ٥٩,٤
—	—	—	—	٣,٠٦٠٧	٠,١٥٤٤	غرب غزة م = ٣,٣ = ٥٦,٣
—	—	—	٢,٠٥٦١	*٥,١١٦٧	١,٩٠١٦	وسطى م = ٤,٢ = ٥٤,٢
—	—	١,٢١٥٣	٠,٨٤٠٨	٣,٩٠١٥	٠,٦٨٦٣	خانيونس م = ٥,٥ = ٥٥,٥
—	٠,٣٩٤٠	٠,٨٢٠٩	١,٢٣٥٢	*٤,٢٩٥٨	١,٠٨٠٧	رفح م = ٦,٠٦ = ٥٥,٠٦

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الفنية بين المنطقة التعليمية شرق غزة والمناطق التعليمية (الوسطى ، رفح ) لصالح شرق غزة، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى.

وقد يعزى السبب إلى قرب مدارس مديرية شرق غزة من مركز المدينة، وكذلك قربها من وزارة التربية والتعليم العالي، مما يزيد من فرص الرقابة والمتابعة من قبل فريق الإدارات التربوية في الوزارة، مما يزيد درجة اهتمام مديري المدارس الثانوية في مديرية شرق غزة بممارسة المهارات الفنية، بالإضافة إلى الخبرة التي يتمتع بها مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية شرق غزة، حيث أن معظمهم من ذوي سنوات الخدمة الطويلة؛ مما ينعكس على إنتاجيتهم وأدائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى القدرة على ممارسة مهامهم بإتقان ومرونة، وذلك ينعكس على أداء المعلمين والطلبة؛ مما جعل المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية شرق غزة يشعرون بوجود المهارات الفنية لدى مديريهم، ويحكمون على درجة ممارستهم لها.

ثالثاً / فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية :

### جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
م٦ = ٥٧,٠٣	م٥ = ٥٦,٣	م٤ = ٥٢,٨	م٣ = ٥٧,٢	م٢ = ٦٠,١	م١ = ٥٥,٢	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م١ = ٥٥,٢
—	—	—	—	—	*٤,٩٢٥٥	شرق غزة م٢ = ٦٠,١
—	—	—	—	٢,٩٠٥٥	٢,٠٢٠١	غرب غزة م٣ = ٥٧,٢
—	—	—	٤,٣٨٠٢*	*٧,٢٨٥٦	٢,٣٦٠١	وسطى م٤ = ٥٢,٨
—	—	٣,٤٣٠٣	٠,٩٤٩٩	٣,٨٥٥٤	١,٠٧٠٢	خانيونس م٥ = ٥٦,٣
—	٠,٧٤٨	٤,١٧٩١	٠,٢٠١١	٣,١٠٦٥	١,٨١٩	رفح م٦ = ٥٧,٠٣

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإنسانية بين المنطقة التعليمية شرق غزة وشمال غزة لصالح شرق غزة، ويوجد فروق بين غرب غزة والوسطى لصالح غرب غزة، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى. قد يعود السبب لأن معظم مدراء المدارس الثانوية في مديرتي شمال غزة والوسطى من المدراء الجدد، حيث أن المدراء الجدد يهتمون بإدارتهم لمدارسهم بتطبيق الأنظمة والقوانين، ولا يولون العلاقات الإنسانية الاهتمام الكبير؛ بينما مدراء مديرية شرق غزة ومديرية غرب غزة بما يتوفر لديهم من خبرة وقدرة على أداء المهام بكفاءة أقدر على خلق روح العمل الجماعي بينهم وبين المعلمين، وأقدر على القيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام بينهم وبين المعلمين، وأقدر على التواصل الفعال مع المعلمين، وإقامة علاقات فاعلة مع كافة مكونات العمل المدرسي، وكذلك أقدر على تقدير المعلمين وتفويض الصلاحيات لهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرار؛ فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.



رابعاً / فيما يتعلق بالمهارات الفكرية:

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
م٦ = ٥٦,٣	م٥ = ٥٥,٤	م٤ = ٥٤,٣	م٣ = ٥٧,٣	م٢ = ٦٠,١	م١ = ٥٥,٩	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م١ = ٥٥,٩
—	—	—	—	—	*٤,١٥٢٤	شرق غزة م٢ = ٦٠,١
—	—	—	—	٢,٧٩٨	١,٣٥٤١	غرب غزة م٣ = ٥٤,٣
—	—	—	٢,٩٩٩	*٥,٧٩٨٠	١,٦٤٥٦	وسطى م٤ = ٦٠,٩
—	—	١,٠٨٤٠	١,٩١٥٧	٤,٧١٤٠*	٠,٥٦١٦	خانيونس م٥ = ٥٥,٤
—	٠,٩٣١	٢,٠١٤٩	٠,٩٨٤٧	٣,٧٨٣١	٠,٣٦٩٤	رفح م٦ = ٥٦,٣

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الفكرية بين المنطقة التعليمية شرق غزة والمناطق التعليمية (شمال غزة، الوسطى، خانيونس) لصالح شرق غزة، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى.

قد يعود السبب إلى عامل الخبرة التي يتميز بها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شرق غزة؛ ومدير المدرسة صاحب الخبرة أقدر على الإلمام بأبعاد العملية التعليمية التربوية وتحليل مكوناتها، وهو أقدر على امتلاك ملكة الخيال الإبداعي التي تمكنه من تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المدرسة التي يديرها.

خامساً / فيما يتعلق بالمهارات الإدارية :

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
م٦ = ٦١,٣	م٥ = ٦١,٣	م٤ = ٦٠,٩	م٣ = ٦٢,٩	م٢ = ٦٤,٥	م١ = ٦٣,٥	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م١ = ٦٣,٥
—	—	—	—	—	١,٠٠٤٣-	شرق غزة م٢ = ٦٤,٥
—	—	—	—	١,٦٣٠٨	٠,٦٢٦٤	غرب غزة م٣ = ٦٢,٩
—	—	—	١,٩٨٠٠	*٣,٦١٠٨	٢,٦٠٦٥	وسطى م٤ = ٦٠,٩
—	—	٠,٣٣٢٢	١,٦٤٧٨	٣,٢٧٨٦	٢,٢٧٤٢	خانيونس م٥ = ٦١,٣
—	٠,١٨٠	٠,٣٥٠٧	١,٦٢٩٣	٣,٢٦٠١	٢,٢٥٥٧	رفح م٦ = ٦١,٣

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإدارية بين المنطقة التعليمية شرق غزة والمنطقة التعليمية الوسطى لصالح شرق غزة، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى.

قد يعزى ذلك لقرب مدارس مديرية شرق غزة من وزارة التربية والتعليم العالي مقارنةً بالمدارس في مديرية الوسطى، مما يؤدي إلى إمكانية توفر فرص أكثر للرقابة والمتابعة من قبل الوزارة. كما أن خبرة مدراء المدارس في مديرية شرق غزة تجعلهم أكثر دراية بالمهارات القيادية وأكثر كفاءة في ممارسة العمل الإداري.

**الدرجة الكلية للاستبيان :**

### جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها في البعد الأول تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	خانيونس	وسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
م=٦,٧=٢٩٢	م=٥,١=٢٩١	م=٤,٣=٢٨٣	م=٣,١=٢٩٧	م=٢,٨=٣١٠	م=١,٦=٢٩٣	
—	—	—	—	—	—	شمال غزة م=١,٦=٢٩٣
—	—	—	—	—	٧,١٨٠٧ -	شرق غزة م=٢,٨=٣١٠
—	—	—	—	١٣,٦٤٩٦	٣,٥٣١١	غرب غزة م=٣,١=٢٩٧
—	—	—	١٣,٨٥٠٢	٢٧,٤٩٩٨*	١٠,٣١٩١	وسطى م=٤,٣=٢٨٣
—	—	٧,٦٨٣٤	٦,١٦٦٨	١٩,٨١٦٤*	٢,٦٣٥٧	خانيونس م=٥,١=٢٩١
—	١,٧٦٤	٩,٤٤٧٨	٤,٤٠٢٥	١٨,٠٥٢٠*	٠,٨٧١٣	رفح م=٦,٧=٢٩٢

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات القيادية بين المنطقة التعليمية شرق غزة والمناطق التعليمية (الوسطى، خانيونس، ورفح) لصالح شرق غزة ، في حين لم تتضح فروق بين المناطق التعليمية الأخرى .

قد يعزى ذلك لقرب مدارس مديرية شرق غزة من وزارة التربية والتعليم العالي مقارنةً بالمناطق التعليمية (الوسطى، خانيونس، ورفح)، مما يؤدي إلى إمكانية توفر فرص أكثر للرقابة والمتابعة من قبل الوزارة ، بالإضافة إلى علاقة التواصل القوية بين مديرية شرق غزة والمدارس الثانوية، ونسبة الاستقرار العالية التي تتمتع به مدارس مديرية شرق غزة الثانوية ، حيث أن معظم مدرائها ومعلميها من ذوي الخبرة والكفاءة.

ومما يعزز الدراسة الحالية وصحة نتائجها أن نتائج الثانوية العامة لهذا العام أظهرت تفوق مديرية شرق غزة، حيث خرَّجت الكثير من المتفوقين وكان الأول على محافظات غزة من طلابها.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى للمنطقة التعليمية في المجال الإداري والفني، بينما توجد فروق في مجال العلاقات الإنسانية.

٣- النتائج المتعلقة بالفرض الثالث والذي ينص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات ) ."

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) كما يوضحها الجدول رقم (٢٥) .

### جدول رقم (٢٥)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (F) ، ومستوى الدلالة تبعا لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات )

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	بين المجموعات	٣٢,٧٦٨	٢	١٦,٣٨٤	٠,١٦٩	٠,٨٤٤
	داخل المجموعات	٨٠٢٩٨,٩٠٥	٨٢٩	٩٦,٨٦٢		
	المجموع	٨٠٣٣١,٦٧٣	٨٣١			
المهارات الفنية	بين المجموعات	٧,٩١٨	٢	٣,٩٥٩	٠,٠٣٩	٠,٩٦٢
	داخل المجموعات	٨٤٢٩٩,٧٥٥	٨٢٩	١٠١,٦٨٨		
	المجموع	٨٤٣٠٧,٦٧٣	٨٣١			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	١٩٠,٧١٣	٢	٩٥,٣٥٦	٠,٧٤٦	٠,٤٧٤
	داخل المجموعات	١٠٥٩٢٧,٤٥٩	٨٢٩	١٢٧,٧٧٧		
	المجموع	١٠٦١١٨,١٧٢	٨٣١			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	٢٨,٩٠١	٢	١٤,٤٥٠	٠,١٢٩	٠,٨٧٩
	داخل المجموعات	٩٢٧٩٩,٢٠٤	٨٢٩	١١١,٩٤١		
	المجموع	٩٢٨٢٨,١٠٥	٨٣١			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	٥٩,٥٢٧	٢	٢٩,٧٦٣	٠,٣٩٤	٠,٦٧٥
	داخل المجموعات	٦٢٦٤٦,٢٨٩	٨٢٩	٧٥,٥٦٩		
	المجموع	٦٢٧٠٥,٨١٦	٨٣١			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٨٥٩,٩٧٥	٢	٤٢٩,٩٨٨	٠,٢٠٤	٠,٨١٥
	داخل المجموعات	١٧٤٤٩٠,٧٢٥	٨٢٩	٢١٠٤,٨٣		
	المجموع	١٧٤٥٧٦٧,٢٣	٨٣١			

#### أ- المهارات الذاتية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,١٦٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

#### ب- المهارات الفنية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,٠٣٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

#### ج- المهارات الإنسانية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,٧٤٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

#### د- المهارات الفكرية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,١٢٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

## ٥- المهارات الإدارية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,٣٩٤) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) ."

### الدرجة الكلية للمهارات القيادية :

اتضح من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٠,٢٠٤) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من خمس سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات ) ."

ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة المرتفعة والمنخفضة على حد سواء يشعرون بأهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وبالتالي لم تختلف نظرتهم نحوها على اختلاف خبراتهم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الأغا (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها، ودرجة توفرها تعزى للخبرة، والعتيبي (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، كما اتفقت مع دراسة بلبيسي (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الفني والعلاقات الإنسانية، واختلفت مع هذه الدراسة في وجود فروق في المجال الإداري. وكما اختلفت مع دراسة الزغبى (٢٠٠٠) التي أظهرت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من عشر سنوات). ودراسة عليمات (٢٠٠١) التي أظهرت فروق ذات دلالة معنوية في مستوى قدرة المديرين والمديرات ولصالح المديرين لفئتي الخبرة (١٥-٢٠) سنة، وفئة (٢٠ سنة فما فوق).

ثالثاً: النتائج التي تتعلق بالسؤال الثالث ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على ما يلي: "ما سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية؟"

قام الباحث بإعداد السؤال المفتوح التالي: "ما السبل التي تعتقد أنها تؤدي إلى تطوير المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الثانوية؟" وطبقه على عينة الدراسة، ثم تم جمع إجابات أفراد عينة الدراسة (معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية)، وترتيبها وتنقيحها وتصنيفها، واعتماد أكثر الإجابات تكراراً. ثم من خلال مراجعة نتائج الدراسة الحالية وإطارها النظري، تم تحديد السبل التي تؤدي إلى تطوير مهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية. ثم قام الباحث بعرض تلك الفقرات على عينة تتكون من (٦٠) معلماً ومعلمة من نفس الفئة المستهدفة في الدراسة لاستطلاع رأيهم حول الأهمية النسبية لتلك الفقرات. وكانت النتائج كالتالي:

أ- سبل تطوير المهارات الذاتية :

يبين الجدول رقم (٢٧) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الذاتية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

جدول رقم (٢٧) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الذاتية

م	العبارات	التكرارات					المتوسط	الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١	يواجه المواقف الصعبة بمرونة ذهنية، كأن يتصف بالقوة والقدرة على حزم الأمور في مواقف معينة، وباللين في مواقف أخرى.	٤٢	١٦	٢	٠	٠	٤,٦٧	٩٣,٣٣
٢	يكون مدير المدرسة القائد قدوة للمعلمين والطلبة في مظهره العام، وفي أقواله وأفعاله.	٤٨	١٠	٠	٢	٠	٤,٧٣	٩٤,٦٧
٣	يحرص على السيطرة على أعصابه، وضبط انفعالاته في أوقات الخطر، ويواجه الأزمات بهدوء ورباطة جأش	١٦	٢٨	٦	٠	٠	٤,٣٣	٨٦,٦٧
٤	يتقبل النقد من المعلمين بصدر رحب، حتى يتمكن من تعديل السلوك، وعدم الإصرار على الممارسات الخاطئة.	٢٤	٢٨	٨	٠	٠	٤,٢٧	٨٥,٣٣
٥	يحرص على استخدام مهارات التواصل الغير لفظي مع المعلمين جنباً إلى جنب مع مهارات التواصل اللفظي.	٨	٤٤	٨	٠	٠	٤,٠٠	٨٠,٠٠
٦	يحرص على الشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين، ويتعد عن التمييز والشللية والتعصب والحزبية.	٤٢	١٢	٤	٢	٠	٤,٥٧	٩١,٣٣
٧	قدوته في أداء المهام الإدارية وممارسة المهارات القيادية، أعظم قائد ظهر على وجه الأرض رسول الله محمد ﷺ .	٣٨	١٨	٠	٤	٠	٤,٥٠	٩٠,٠٠
٨	القص من اجتهاد مدير المدرسة وحرصه على ممارسة المهارات القيادية في إدارته لمدرسته نيل رضا الله في المقام الأول.	٤٤	١٢	٢	٢	٠	٤,٦٣	٩٢,٦٧
٩	يكون مدير المدرسة على إمام بكل ما يتعلق بوظيفته الحالية ومختلف علاقاتها بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها.	٢٦	٢٨	٦	٠	٠	٤,٣٣	٨٦,٦٧
١٠	يعمل مدير المدرسة على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وأن يفصل بين أهواءه الشخصية ومصلحة العمل.	٣٠	٢٤	٤	٢	٠	٤,٣٧	٨٧,٣٣

يلاحظ من الجدول رقم (٢٧) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الذاتية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات الذاتية نرتبها تنازلياً كما يلي:

١. أن يكون مدير المدرسة القائد قدوة للمعلمين والطلبة في مظهره العام، وفي أقواله وأفعاله.
٢. أن يواجه المواقف الصعبة بمرونة ذهنية، كأن يتصف بالقوة والقدرة على حسم الأمور في مواقف معينة، وباللين في مواقف أخرى عند التعامل مع المعلمين والطلبة.
٣. أن يكون القصد من اجتهاد مدير المدرسة وحرصه على ممارسة المهارات القيادية في إدارته لمدرسته نيل رضا الله في المقام الأول، ثم أداء الأمانة بتحقيق الهدف الرئيسي للمدرسة وهو تخريج جيل من الطلبة واع وقادر على خدمة دينه ووطنه.
٤. أن يحرص على الشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين، ويتعد عن التمييز والشللية والتعصب والحزبية.
٥. أن يكون قدوته في أداء المهام الإدارية وممارسة المهارات القيادية، المعلم الأول وأعظم قائد ظهر على وجه الأرض رسول الله محمد ﷺ .
٦. أن يعمل مدير المدرسة القائد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وأن يفصل بين أهوائه الشخصية ومصصلحة العمل.
٧. أن ينمي مدير المدرسة القدرة على إدارة النفس قبل إدارة الآخرين، ويحرص على السيطرة على أعصابه، وضبط انفعالاته في أوقات الخطر، وان يواجه الأزمات بهدوء ورباطة جأش.
٨. أن يكون مدير المدرسة على إمام بكل ما يتعلق بوظيفته الحالية ومختلف علاقاتها بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها.
٩. أن يتقبل النقد من المعلمين بصدر رحب، حتى يتمكن من تعديل السلوك، وعدم الإصرار على الممارسات الخاطئة. وأن يتقبل المعارضة ويعترف بها لأنها تسهم في نمو الجماعة وتحسين الأداء.
١٠. أن يحرص على استخدام مهارات التواصل الغير لفظي مع المعلمين جنباً إلى جنب مع مهارات التواصل اللفظي لما لها من أثر كبير في تنظيم سير العمل المدرسي.

مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هي " يكون مدير المدرسة القائد قدوة للمعلمين والطلبة في مظهره العام، وفي أقواله وأفعاله " وحصلت على نسبة مئوية (٩٤,٦٧%)، ثم تلتها في الأهمية فقرة " يواجه المواقف الصعبة بمرونة ذهنية، كأن يتصف بالقوة والقدرة على حزم الأمور في مواقف معينة، وباللين في مواقف

أخرى عند التعامل مع المعلمين والطلبة." بنسبة مئوية (٩٣,٣٣%). ويعود ذلك إلي أن المدير القُدوة صاحب الشخصية القوية يكون قادراً على التأثير في معلميه، وإصدار القرارات دون تردد، ودون تسرع في نفس الوقت؛ والمرونة الذهنية تؤهله لاختيار الأسلوب الأمثل والمناسب للموقف، وتكسيبه ثقة معلميه. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات الذاتية لدى مدير المدرسة الثانوية.

#### ب- سبل تطوير المهارات الفنية :

يبين الجدول رقم (٢٨) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفنية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

#### جدول رقم (٢٨)

#### عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفنية

م	العبارات	التكرارات					الوزن النسبي	المتوسط
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١	يفوض السلطات للمعلمين ويعودهم على تحمل المسؤوليات، ويعطيهم دوراً في تحديد الأهداف ورسم طريقة العمل.	٢٠	٣٢	٣	٠	٠	٤,٢٣	٨٤,٦٧
٢	يتعرف على حاجات المعلمين التربوية والعلمية حتى يتمكن من توجيههم إلى سبل تطوير قدراتهم وتحسين إمكاناتهم.	٣٢	٢٦	٢	٠	٠	٤,٥٠	٩٠,٠٠
٣	يعمل على التوفيق بين أساليب ممارسة القيادة، والقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل.	٣٢	٢٦	٢	٠	٠	٤,٥٠	٩٠,٠٠
٤	يحرص على اتخاذ القرارات المدروسة، والمناسبة للعمل بطريقة منهجية، وحسب الأسس العلمية.	٣٠	٢٦	٤	٠	٠	٤,٤٣	٨٨,٦٧
٥	توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين حسب إمكاناتهم وتخصصاتهم ورغباتهم واهتماماتهم وميولهم.	٣٢	٢٢	٤	٢	٠	٤,٤٠	٨٨,٠٠
٦	يطلع على ما يحدث من مشاكل في المدارس الثانوية، وعلى الإجراءات والآليات التي اتبعت في حلها، لتجنب الوقوع فيها.	١٦	٣٦	٨	٠	٠	٤,١٣	٨٢,٦٧
٧	يشرك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة حتى يكونوا على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذها.	١٨	٣٤	٦	٢	٠	٤,١٣	٨٢,٦٧
٨	يهتم بالأنشطة اللامنهجية لما لها من دور في إبراز مهارات القيادات المبدعة القادرة على التجديد والابتكار.	١٠	٣٢	١٤	٢	٢	٣,٧٧	٧٥,٣٣

يلاحظ من الجدول رقم (٢٨) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفنية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات الفنية نرتبها تنازلياً كما يلي:



١. أن يتعرف على حاجات المعلمين التربوية والعلمية حتى يتمكن من توجيههم إلى سبل تطوير قدراتهم وتحسين إمكاناتهم، ومساعدتهم في تنمية أنفسهم.
  ٢. أن يعمل على التوفيق بين أساليب ممارسة القيادة، والقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل.
  ٣. أن يحرص على اتخاذ القرارات المدروسة، والمناسبة للعمل بطريقة منهجية، وحسب الأسس العلمية.
  ٤. توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين حسب إمكاناتهم وتخصصاتهم ورغباتهم واهتماماتهم وميولهم.
  ٥. أن يفوض السلطات للمعلمين ويعودهم على تحمل المسؤوليات، ويعطيهم دوراً في تحديد الأهداف ورسم طريقة العمل.
  ٦. اطلاع مدراء المدارس على ما يحدث من مشاكل في المدارس الثانوية الأخرى، وعلى الإجراءات والآليات التي اتبعت في حلها، لتجنب الوقوع فيها.
  ٧. إشراك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة حتى يكونوا على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذها.
  ٨. أن يهتم بالأنشطة اللامنهجية لما لها من دور في إبراز مهارات القيادات المبدعة القادرة على التجديد والابتكار.
- مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هما فقرتي "يتعرف على حاجات المعلمين التربوية والعلمية"، و"يعمل على التوفيق بين أساليب ممارسة القيادة، والقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل". وحصلت كل منهما على نسبة مئوية (٩٠%)، وذلك يعود إلى أن معرفة مدير المدرسة بحاجات المعلمين وتمكنه من توجيههم إلى تطوير قدراتهم وتحسين إمكاناتهم ترتبط بقدرته على أداء مهام وواجبات وظيفته بكفاءة وجودة عالية، لأنه بذلك يستطيع استغلال طاقات وإمكانات وقدرات وخبرات معلميّه وتطويعها في تجويد العملية التعليمية، وذلك بتوجيههم للقيام بواجباتهم التي تنظمها اللوائح والتعليمات، واحترام حقوقهم التي تكفلها لهم القوانين. ونجد أن المعلمين يولون تلك المهارات أهمية عالية لأنها تساعدهم على تحقيق ذاتهم، وتجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات الفنية لدى مدير المدرسة الثانوية.

## ج- سبل تطوير المهارات الإنسانية :

يبين الجدول رقم (٢٩) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإنسانية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

### جدول رقم (٢٩)

#### عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإنسانية

م	العبارات	التكرارات					المتوسط النسبي	الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١	يحرص على الاستماع لأراء المعلمين بخصوص تسيير العمل، و الاستفادة من خبرات القدامى منهم، وتقبل آرائهم.	٣٢	٢٢	٤	٠	٢	٤,٣٧	٨٧,٣٣
٢	يادوم على تفقد أحوال المعلمين أثناء أدائهم لعملهم لتعزيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم مما يساعد في تحسين أدائهم .	٢٢	٣٦	٠	٢	٠	٤,٣٠	٨٦,٠٠
٣	تقوية العلاقة بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية، وكسر الحاجز النفسي بين المدير والمعلمين.	٢٨	٢٨	٤	٠	٠	٤,٤٠	٨٨,٠٠
٤	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين، وبناء الروح المعنوية القوية لديهم.	١٨	٣٤	٦	٢	٠	٤,١٣	٨٢,٦٧
٥	تدريب مدير المدرسة على مهارات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.	٣٢	٢٠	٨	٠	٠	٤,٤٠	٨٨,٠٠
٦	يحرص على توفير الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في المدرسة، واحترام الحرية الشخصية لديهم .	٢٦	٣٢	٢	٠	٠	٤,٤٠	٨٨,٠٠
٧	توثيق الصلة بين مدير المدرسة وأولياء الأمور، وإشراكهم في إيجاد السبل المناسبة لتنمية قدرات أبنائهم وزيادة تحصيلهم.	٢٨	٣٢	٠	٠	٠	٤,٤٧	٨٩,٣٣
٨	تنمية روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه، والاستفادة من كفاءاتهم لخدمة العملية التربوية.	٢٨	٢٤	٤	٢	٢	٤,٢٣	٨٤,٦٧
٩	تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المعلمين، وبين المعلمين والطلبة.	٣٠	٢٨	٨	٠	٠	٤,٤٧	٨٩,٣٣
١٠	يتعرف على مشكلات واحتياجات ورغبات الطلبة، ويعمل على حل المشكلات، وتلبية الحاجات، وتلبية الرغبات.	٢٦	٢٦	٨	٠	٠	٤,٣٠	٨٦,٠٠
١١	تنظيم لقاءات مفتوحة وجلسات تشاورية بين مدير المدرسة والمعلمين لدراسة المشاكل التي تواجههم في العمل، تنظيم العمل المدرسي، وكيفية تحسين العملية التعليمية.	١٤	٤٠	٦	٠	٠	٤,١٣	٨٢,٦٧
١٢	يتجنب التهديد بالعقوبات، أو التلويح بها في تعامله مع المعلمين، وان يحمو من أذهانهم المخاوف من احتمال قيامه بعمل انتقامي ضدهم. وان يدفعهم للعمل بحماس دون قهر أو إكراه.	٣٠	٢٠	٦	٢	٢	٤,٢٣	٨٤,٦٧

يلاحظ من الجدول رقم (٢٩) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإنسانية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات الإنسانية نرتبها تنازلياً كما يلي:

١. توثيق الصلة بين مدير المدرسة وأولياء الأمور، وإشراكهم في إيجاد السبل المناسبة لتنمية قدرات أبنائهم وزيادة تحصيلهم الدراسي.
  ٢. تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلبة.
  ٣. تقوية العلاقة بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية، وكسر الحاجز النفسي بين المدير والمعلمين.
  ٤. تدريب مدير المدرسة على مهارات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لما لها من أهمية في تخفيف الأعباء عن كاهل المدراء ومساعدتهم في مواجهة الأزمات ووضع حلول للمشكلات.
  ٥. أن يحرص على توفير الدعم المعنوي والنفسي للعاملين في المدرسة، واحترام الحرية الشخصية لديهم، حتى يحقق لهم الرضا الوظيفي، ويولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، ويؤلف بينهم جميعاً في أسرة واحدة.
  ٦. أن يحرص على الاستماع لآراء المعلمين بخصوص تسيير العمل، و الاستفادة من خبرات القدامى منهم، وتقبل آرائهم.
  ٧. أن يداوم على تفقد أحوال المعلمين أثناء أدائهم لعملهم لتعزيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم مما يساعد في تحسين أدائهم، وتجويد العمل المدرسي.
  ٨. أن يتعرف على مشكلات واحتياجات ورغبات الطلبة، ويعمل على حل المشكلات، وتلبية الحاجات، وتلبية الرغبات.
  ٩. أن يتجنب التهديد بالعقوبات، أو التلويح بها في تعامله مع العاملين معه، وان يمحو من أذهانهم المخاوف من احتمال قيامه بعمل انتقامي ضدهم. وان يدفعهم للعمل بحماس دون قهر أو إجبار.
  ١٠. تنمية روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه، والاستفادة من كفاءاتهم لخدمة العملية التربوية.
  ١١. أن يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين، وبناء الروح المعنوية القوية لديهم.
  ١٢. تنظيم لقاءات مفتوحة وجلسات تشاورية بين مدير المدرسة والمعلمين لدراسة المشاكل التي تواجههم في العمل، تنظيم العمل المدرسي، وكيفية تحسين العملية التعليمية.
- مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هما فقرتي " توثيق الصلة بين مدير المدرسة وأولياء الأمور، وإشراكهم في إيجاد السبل المناسبة لتنمية قدرات أبنائهم وزيادة تحصيلهم الدراسي "، و" تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين المعلمين، وبين المعلمين والطلبة " وحصلت كل منهما على نسبة مئوية (٣٣،٨٩%)، ويعود ذلك إلى أن قدرة مدير المدرسة على العمل مع أو من خلال أعضاء المجتمع المحلي وأولياء

الأمر تؤدي إلى توفير الدعم المادي والمعنوي الذي يساعده في إنجاح العملية التعليمية التعليمية، كما أن الاتصال الفعال بين المدير ومعلميه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي الشعور بالانتماء إلى العمل المدرسي والاندماج فيه، كما أن تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلبة تؤدي إلى زيادة إقبال الطلبة على المدرسة، وتشجيعهم على مواصلة التعلم بهمة ونشاط مما يؤدي إلى رفع مستوياتهم وزيادة تحصيلهم العلمي. وقد أظهرت دراسات عدة أن أهم سمة للقيادة في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع معلميه وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وان هذه السمة هي أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات الإنسانية لدى مدير المدرسة الثانوية.

#### د- سبل تطوير المهارات الفكرية :

يبين الجدول رقم (٣٠) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفكرية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

### جدول رقم (٣٠)

#### عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفكرية

م	العبارات	التكرارات					الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
١	يحرص على أن تكون المدرسة كوحدة متكاملة في اختيار أساليب وطرق التدريس، ولا يصر على آرائه وحده.	٢٨	٢٨	٤	٠	٠	٨٨,٠٠
٢	يسارع إلى اقتراح البدائل المختلفة لمواجهة المشاكل التي تواجهه في العمل، وإيجاد الحلول الصحيحة لها.	١٨	٤٢	٠	٠	٠	٨٦,٠٠
٣	ينمي قدرته على ابتكار الأفكار الجديدة، والإحساس بالمشكلات، والتفكير في إيجاد الحلول لها.	٣٠	٢٤	٤	٢	٠	٨٧,٣٣
٤	يضع خطط إستراتيجية لتطوير العملية التعليمية، ويجعل المدرسين يساهمون في وضع الخطط التعليمية.	٣٠	٢٢	٦	٠	٢	٨٦,٠٠
٥	الإلمام بخصائص المرحلة العمرية لطلبة المرحلة الثانوية حتى يسهل على المدير سياستهم وتحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم.	٣٠	٢٢	٦	٠	٢	٨٦,٠٠
٦	يتروى في إصدار الأحكام، وان تكون أحكامه مبنية على معلومات دقيقة ومتوفرة لديه، واستبصار للموقف المعين ضمن إدراك كلي وشمولي للموقف.	٣٠	٢٦	٤	٠	٠	٨٨,٦٧
٧	يتمتع مدير المدرسة بالذكاء الاجتماعي، حتى يتعامل بشكل فعال مع البيئة المحيطة.	٣٨	١٨	٤	٠	٠	٩١,٣٣
٨	يعمل على تنمية ملكة الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المدرسة التي يقودها.	١٤	٣٤	١٠	٠	٢	٧٩,٣٣
٩	يحرص على استثمار الأفكار المرتدة من المعلمين للاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين عملية التعليم والتعلم.	٣٠	٢٦	٢	٢	٠	٨٨,٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٣٠) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الفكرية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات الفكرية نرتبها تنازلياً كما يلي:

١. أن يتمتع مدير المدرسة بالذكاء الاجتماعي، حتى يتعامل بشكل فعال مع البيئة المحيطة.
٢. أن يتروى في إصدار الأحكام، وأن تكون أحكامه مبنية على معلومات دقيقة ومتوفرة لديه، واستبصار للموقف المعين ضمن إدراك كلي وشمولي للموقف.
٣. أن يحرص على أن تكون المدرسة كوحدة متكاملة في اختيار أساليب وطرق التدريس، ولا يصر على آرائه وحده مما يؤدي إلى ابتعاد المعلمين عن عملية الابتكار بأنفسهم.
٤. أن يحرص على استثمار الأفكار المرتدة من المعلمين للاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين عملية التعليم والتعلم.
٥. أن ينمي قدرته على ابتكار الأفكار الجديدة، والإحساس بالمشكلات، والتفنن في إيجاد الحلول لها.
٦. أن يسارع إلى اقتراح البدائل المختلفة لمواجهة المشاكل التي تواجهه في العمل، وإيجاد الحلول الصحيحة لها.
٧. أن يضع خطط إستراتيجية لتطوير العملية التعليمية، ويجعل المدرسين يساهمون في وضع الخطط التعليمية، لأن ذلك يجعلهم على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذ هذه الخطط.
٨. الإلمام بخصائص المرحلة العمرية لطلبة المرحلة الثانوية حتى يسهل على المدير سياستهم وتحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم.
٩. أن يعمل على تنمية ملكة الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن المدرسة التي يقودها، مما ينعكس على سلوكه وسلوك مرؤوسيه فيطبع تصرفاتهم بطابع يثير الإبداع، ويجعل منهم مجموعة متعاونة.

مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هي فقرة "يتمتع مدير المدرسة بالذكاء الاجتماعي، حتى يتعامل بشكل فعال مع البيئة المحيطة."، وحصلت على نسبة مئوية (٩١,٣٣%)، ويعود ذلك إلى أن الذكاء الاجتماعي لدى مدير المدرسة يحتل أهمية كبيرة في تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن البيئة المحيطة بالمدرسة التي يديرها، والعلاقات التي تحكمها، وكيفية استغلالها وتطويرها في خدمة المدرسة، حتى يتمكن من إحداث التطوير والتغيير المرغوب فيه وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة. فالذكاء والقدرة على التصور وسعة الأفق تساعد على نجاح مدير المدرسة، فمن خلال الذكاء يستطيع أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المدرسة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة

لصناعة النجاح. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات الفكرية لدى مدير المدرسة الثانوية.

#### هـ- سبل تطوير المهارات الإدارية :

يبين الجدول رقم (٣١) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

#### جدول رقم (٣١)

#### عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإدارية

م	العبارات	التكرارات					المتوسط	الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١	يحرص على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، لضمان مشاركتهم بحماسة وفاعلية في عملية تطبيقها وتنفيذها في الميدان.	٣٢	٢٤	٤	٠	٠	٤,٤٧	٨٩,٣٣
٢	المتابعة الدورية الفاعلة من قبل الإدارات المدرسية في المديرية والوزارة، وتقديم الدعم والمساعدة للمدراء.	١٤	٤٢	٤	٠	٠	٤,١٧	٨٣,٣٣
٣	يعمل على تحفيز المعلمين ويداوم على استثارة الدافعية لديهم، وحثهم على العمل وتحسين الأداء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.	٣٢	٢٤	٤	٠	٠	٤,٤٧	٨٩,٣٣
٤	يحرص على اتخاذ القرارات السليمة المناسبة للعمل.	٤٠	١٦	٢	٢	٠	٤,٥٧	٩١,٣٣
٥	يعمل على توفير الوسائط المتعددة والتقنيات الحديثة ويشجع المعلمين على استخدامها.	٢٠	٢٨	١٠	٢	٠	٤,١٠	٨٢,٠٠
٦	توفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس الثانوية لمساعدة إداراتها على تطبيق المهارات القيادية بفاعلية.	٢٨	٢٤	٤	٤	٠	٤,٢٧	٨٥,٣٣
٧	التقليل من المركزية في إدارة المدارس، وإعطاء المدراء هامشاً أكبر من الحرية في التصرف في شؤون المدرسة. وتوسيع صلاحياتهم وإعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات وتنفيذها.	١٨	٣٦	٤	٢	٠	٤,١٧	٨٣,٣٣
٨	تخفيف الأعباء الإدارية عن المدير وتعيين مساعدين له ككاتب مدير، مساعد إداري بالإضافة إلى الوكيل والسكرتير.	٣٠	٢٦	٤	٠	٠	٤,٤٣	٨٨,٦٧
٩	يحدد سقف زمني لانجاز الأعمال وذلك حسب طبيعة وحجم العمل ودرجة أهميته، مما يضمن انجازه على الوجه الأفضل.	٣٢	٢٦	٢	٠	٠	٤,٥٠	٩٠,٠٠

يلاحظ من الجدول رقم (٣١) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات الإدارية نرتبها تنازلياً كما يلي:

١. أن يحرص على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، فنجاح مدير المدرسة في أداء مهامه القيادية يعتمد على قدرته على اتخاذ القرار السليم.
  ٢. أن يحدد سقف زمني لانجاز الأعمال وذلك حسب طبيعة وحجم العمل ودرجة أهميته، مما يضمن انجازه على الوجه الأفضل.
  ٣. أن يحرص على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، لضمان مشاركتهم بحماسة وفاعلية في عملية تطبيقها وتنفيذها في الميدان.
  ٤. أن يعمل على تحفيز المعلمين ويداوم على استثارة الدافعية لديهم، وحثهم على العمل وتحسين الأداء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
  ٥. تخفيف الأعباء الإدارية عن المدير وتعيين مساعدين له كنائب مدير، مساعد إداري بالإضافة إلى الوكيل والسكرتير.
  ٦. توفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس الثانوية لمساعدة إدارتها على تطبيق المهارات القيادية بفاعلية. وتخصيص ميزانيات مناسبة للمدارس الثانوية لتوظيفها في النهوض بالعملية التعليمية.
  ٧. المتابعة الدورية الفاعلة من قبل الإدارات المدرسية في المديرية والوزارة، وتقديم الدعم والمساعدة للمدراء لتحسين ممارساتهم القيادية في عملية الإدارة.
  ٨. التقليل من المركزية في إدارة المدارس، وإعطاء المدراء هامشاً أكبر من الحرية في التصرف في شؤون المدرسة. وتوسيع صلاحياتهم وإعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
  ٩. أن يعمل على توفير الوسائط المتعددة والتقنيات الحديثة ويشجع المعلمين على استخدامها.
- مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هي فقرة " يحرص على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل"، وحصلت على نسبة مئوية (٩١,٣٣%)، ويعود ذلك إلى أن نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه القيادية يعتمد على قدرته في اتخاذ القرار السليم. فعملية اتخاذ القرار لب العملية التعليمية، والقرارات الإدارية جوهر عمل مدير المدرسة وهي نقطة الانطلاق إلى جميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المدرسة، والقدرة على اتخاذ القرار هي ما تميز المدير القائد عن غيره من المديرين التقليديين التنفيذيين. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات الإدارية لدى مدير المدرسة الثانوية.

## سبل تطوير المهارات القيادية بصورة عامة:

يبين الجدول رقم (٣٢) عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات القيادية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

### جدول رقم (٣٢)

#### عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات القيادية

م	العبارات	التكرارات					المتوسط النسبي	الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١	القدرة على تكوين فريق عمل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.	٣٢	٢٢	٦	٠	٠	٤,٤٣	٨٨,٦٧
٢	تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة في تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية.	١٤	٣٨	٨	٠	٠	٤,١٠	٨٢,٠٠
٣	ترشيح مديري المدارس إلى برامج تدريبية متنوعة مع الاهتمام ببرامج المهارات القيادية.	٣٤	٢٢	٤	٠	٠	٤,٥٠	٩٠,٠٠
٤	تشجيع مدراء المدارس على حضور الندوات والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل التي تتناول مواضيع القيادة والإدارة.	٢٤	٣٢	٢	٢	٠	٤,٣٠	٨٦,٠٠
٥	بتنظيم زيارات تبادلية بين مدراء المدارس بهدف تبادل الخبرات، واكتشاف أساليب جديدة في ممارسة القيادة.	١٤	٣٨	٨	٠	٠	٤,١٠	٨٢,٠٠
٦	الاطلاع على خبرات الدول الرائدة في مجال القيادة التربوية، للتعرف على أفضل السبل في ممارسة المهارات القيادية.	١٢	٣٦	١٠	٢	٠	٣,٩٧	٧٩,٣٣
٧	تنظيم لقاءات دورية بين مدراء المدارس وذوي الاختصاص في مجال الإدارة المدرسية، مثل أساتذة الجامعات في كليات التربية.	٢٤	٣٠	٦	٠	٠	٤,٣٠	٨٦,٠٠
٨	توفير منح دراسة لمديري المدارس لتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على القيادة.	٢٠	٢٦	٨	٢	٤	٣,٩٣	٧٨,٦٧
٩	تشجيع مدراء المدارس على إجراء أبحاث ودراسات في المجالات المتعددة للمهارات القيادية.	٢٦	٢٤	٦	٤	٠	٤,٢٠	٨٤,٠٠
١٠	تطبيق استبيانات دورية لتقويم درجة ممارسة المديرين والمديرات للمهارات القيادية الأساسية.	٢٢	٢٤	١٢	٢	٠	٤,١٠	٨٢,٠٠
١١	تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتوزيع نشرات على المدراء تتضمن كل ما أنجز من أبحاث ودراسات في القيادة التربوية.	٢٤	٢٢	١٠	٢	٢	٤,٠٧	٨١,٣٣
١٢	الاستفادة من الإعلام التربوي الهادف، ومتابعة البرامج التربوية التي تستضيف خبراء في الإدارة والقيادة.	٢٦	٢٠	١٠	٤	٠	٤,١٣	٨٢,٦٧

يلاحظ من الجدول رقم (٣٢) أن فقرات المجال تتفاوت من حيث عدد التكرارات وقيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لسبل تطوير المهارات القيادية لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة الفقرات الأكثر أهمية في تطوير المهارات القيادية نرتبها تنازلياً كما يلي:



١. ترشيح مديري المدارس إلى برامج تدريبية متنوعة مع الاهتمام ببرامج المهارات القيادية.
٢. إكساب مدير المدرسة القدرة على تكوين فريق عمل يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
٣. تشجيع مدراء المدارس على حضور الندوات والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل التي تتناول مواضيع القيادة والإدارة المدرسية.
٤. أن تقوم إدارة التعليم بتنظيم لقاءات دورية بين مدراء المدارس وذوي الاختصاص في مجال الإدارة المدرسة، مثل أساتذة الجامعات في كليات التربية.
٥. تشجيع مدراء المدارس على إجراء أبحاث ودراسات في المجالات المتعددة للمهارات القيادية، وطرحها في مؤتمرات وندوات لمناقشة نتائجها للوصول إلى أفضل السبل لممارستها.
٦. الاستفادة من الإعلام التربوي الهادف، ومتابعة البرامج التربوية التي تستضيف خبراء في الإدارة والقيادة. لاطلاع مدراء المدارس على كل جديد في مجال الإدارة والقيادة، للاستفادة منه في تطوير أدائهم.
٧. إكساب مدير المدرسة القائد القدرة على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة في تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة
٨. أن تقوم إدارة التعليم بتنظيم زيارات تبادلية بين مدراء المدارس بهدف تبادل الخبرات، واكتشاف أساليب جديدة في ممارسة القيادة. وعقد لقاءات دورية متنوعة بين مديري المدارس الثانوية لمناقشة ما يستجد من موضوعات ومشكلات ووضع الآليات لمواجهتها.
٩. تطبيق استبيانات دورية لتقويم درجة ممارسة المديرين والمديرات للمهارات القيادية الأساسية.
١٠. أن يقوم قسم الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم بتوزيع نشرات على المدراء تتضمن كل ما أنجز من أبحاث ودراسات في القيادة التربوية.
١١. اطلاع مدراء المدارس على خبرات الدول الرائدة في مجال القيادة التربوية، لتعريفهم أفضل السبل في ممارسة المهارات القيادية. وذلك عن طريق ابتعاث نخبة من المدراء إلى تلك الدول ومن ثم نقل الخبرات إلى زملائهم في الداخل.
١٢. توفير منح دراسية لمديري المدارس لتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على القيادة؛ وتشجيعهم تنمية قدراتهم العلمية وتحصيلهم العلمي وإكمال دراستهم العليا.

مما سبق نجد أن أعلى الفقرات تكراراً من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية هي فقرة " ترشيح مديري المدارس إلى برامج تدريبية متنوعة مع الاهتمام ببرامج المهارات القيادية"، وحصلت على نسبة مئوية (٩٠ %)، ويعود ذلك إلى أن سنوات الخدمة لم تعد كافية لتقود مدير المدرسة للإبداع والارتقاء بمستواه المهني، فسنوات الخدمة وحدها ما هي إلا حساب زمني ينفذ الفرد فيه ما تم تعلمه من قبل تعيينه، ولذلك تقل الجودة في مجال التنفيذ، ولكي يصل المدير إلى التغيير الدائم نحو الأفضل يُفترض أن ينخرط في دورات تدريبية في مجال العمل أو في المجال الشخصي كدورات تطوير الذات أو تنظيم الوقت وغيرها، ويحرص على تطبيق ما كسبه في هذه الدورات التدريبية. ويفضل الباحث الأخذ بهذه المقترحات نظراً لأهميتها في تطوير المهارات القيادية لدى مدير المدرسة الثانوية.

وهكذا نتوصل من العرض السابق إلى أن مدير المدرسة إذا أراد أن يقوم بدوره كقائد تربوي، فلا بد أن تتوفر لديه القدرة على تحديد المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، ويحرص على امتلاكها وتنميتها ليتمكن من ممارستها بفاعلية في الإدارة المدرسية. وذلك عن طريق الالتحاق ببرامج تدريبية ذات مواصفات محددة، تمكنه من اكتساب المهارات والمعارف التي تتفق مع احتياجاته في قيادة المدرسة. وذلك يتطلب أن تكون لديه الرغبة في التغيير والتطوير وقادراً على قيادة مجموعة من القوى البشرية ذات الاتجاهات والاحتياجات المختلفة.

# التوصيات والمقترحات

## أولاً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

٥. المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.
٦. إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة في مجال المهارات الفنية والإنسانية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كانت الأقل من قبل مديري المدارس الثانوية.
٧. التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية حول المهارات القيادية وأهميتها للقيادة التربوية. وزيادة تأهيل المديرين الذين يمارسون المهارات القيادية بدرجة متدنية.
٨. أن يولي صانعو القرار في وزارة التربية والتعليم العالي وإدارات التعليم، المهارات القيادية ما تستحق من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس، واعتماد معايير يتوافر فيها الصدق والثبات في اختيار المرشحين لوظيفة مدير مدرسة.
٩. الاستفادة من أداة الدراسة الحالية في تقييم المهارات القيادية لمديري المدارس، بالإضافة إلى المعايير المستخدمة في تقييم أداء المديرين.
١٠. تحديث أساليب الرقابة والأدوات المستخدمة في تقييم العمل بما يتناسب مع أهمية مجالات المهارات القيادية.
١١. العمل على تطوير كفاءة مديري المدارس الثانوية، ورفع مستوى مهاراتهم القيادية في المجالات الخمسة، عن طريق:
  - عقد دورات للتدريب والتأهيل الإداري وفق برامج خاصة تعد لمواكبة الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
  - عقد مؤتمرات وندوات حول المهارات القيادية، وسبل تطويرها، يشارك فيها مدراء المدارس الثانوية.
  - تزويد المدراء بما يستجد في المجالات المختلفة للمهارات القيادية، واطلاعهم على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

- مطالبة المدراء بإجراء بحوث إجرائية، وتقارير في الميدان الإداري، بغرض تعريفهم بأهمية المهارات القيادية، وأثر ممارستها في تطوير الإدارة المدرسية.
- إغناء المكتبات المدرسية بما يستجد من بحوث ودراسات وكتب في مجال القيادة التربوية.
- استخدام أسلوب دراسة الحالة القائم على جمع البيانات والمعلومات باستخدام الملاحظة والمقابلة المتعمقة من أجل معرفة واقع ممارسة المهارات القيادية في المجال التربوي.

### ثانياً: المقترحات

لما كان ميدان البحث يفنقر إلى البحوث والدراسات التي تناولت موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحث يقترح ما يلي:

١. توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول المهارات القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.
٢. تبني تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول المهارات القيادية.
٣. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لواقع السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ويمكن الاعتماد عليها كمرجع في الدراسات المختلفة التي تتعلق بالمهارات القيادية لأي مرحلة تعليمية مستقبلاً.
٤. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية حول المهارات القيادية لمديري المدارس في مراحل تعليمية أخرى.
٥. تطبيق أدوات الدراسة الحالية على مراحل التعليم الأخرى لمعرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لدى المدراء فيها.
٦. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، ولكن من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
٧. إجراء دراسة مماثلة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادية.
٨. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول ممارسة المهارات القيادية، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي.

## المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر

١. القرآن الكريم
٢. الألباني، محمد (١٩٨٥): غاية المرام في تخريج أحاديث الحلال والحرام، ط٣، المكتب الإسلامي.
٣. الألباني، محمد (١٩٩٢): سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة، مجلد ٢، ط٥، مكتبة المعارف، الرياض.
٤. البخاري، محمد بن إسماعيل (٢٠٠١): الجامع المسند الصحيح من أمور رسول الله ﷺ وسنته وأيامه، تحقيق محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، بيروت.
٥. الترمذي، محمد بن عيسى (١٩٩٨): الجامع الكبير - سنن الترمذي، ط٢، تحقيق بشار عواد معروف، دار الجبل، بيروت.
٦. الطبراني، أبي القاسم، المعجم الكبير، ط٢، تحقيق حمدي عبد المجيد السلفي، مكتبة ابن تيمية، القاهرة.
٧. أنيس، إبراهيم وآخرون (١٩٧٩): المعجم الوسيط، المجمع اللغوي، ط٢، مطابع دار المعارف، القاهرة.
٨. الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٨٠): مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.
٩. الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (١٩٩٧): القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
١٠. ابن المنظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (١٩٩٦): لسان العرب، ط٢، دار إحياء التراث الإسلامي، بيروت.
١١. بدوي، احمد (١٩٧٧): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

### ثانياً: الكتب

١. إبراهيم ، مفيدة (١٩٩٧): القيادة التربوية في الإسلام، دار مجدلاوي، عمان - الأردن.
٢. أبو حطب، فؤاد و صادق، آمال (١٩٩٤): علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٣. أبو سن، أحمد (١٩٩٦): الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
٤. أبو فروة، إبراهيم (١٩٩٦): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، ط٢، طرابلس.
٥. أبو فروة، إبراهيم (١٩٩٧): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، ط٣، طرابلس - ليبيا.
٦. أبو الكشك، محمد (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان.

٧. أرويك، ليندال (١٩٦٠): **عناصر الإدارة**، ترجمة على جابر بكر، إشراف كمال دسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة.
٨. الأغا، رياض و الأغا، نهضه (١٩٩٦): **الإدارة التربوية- أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**، غزة- فلسطين.
٩. أوكونر، كارول (١٩٩٧): **القيادة الإدارية الناجحة**، ترجمة وتعريب الدار العربية للعلوم، بيروت.
١٠. أوين، هيلاري (٢٠٠٨): **البحث عن القادة**، ترجمة عبد الرحمن الغامدي، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية.
١١. باركر، ألن (١٩٩٨): **كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار**، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
١٢. البدري، طارق (٢٠٠١): **الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
١٣. البدري، طارق (٢٠٠٢): **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
١٤. جاردنز، جون (١٩٩٨): **التميز الموهبة والقيادة**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٥. حامد، ماجد (١٩٨٦): **دراسات في علم النفس**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
١٦. حجازي، لوسيا (١٩٨٢): **الإدارة المدرسية**، المطبعة الجديدة، دمشق.
١٧. الحريري، رافدة (٢٠٠٨): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان.
١٨. حسن، ماهر (٢٠٠٤): **القيادة- أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد- الأردن.
١٩. حسين، منصور و زيدان، محمد (١٩٧٦): **سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي**، مكتبة غريب، القاهرة.
٢٠. خطاب، محمود (٢٠٠٢): **بين العقيدة والقيادة**، دار الفكر، بيروت.
٢١. الخطيب، رداح و آخرون (٢٠٠٠): **الإدارة والإشراف التربوي- اتجاهات حديثة**، دار الأمل، اربد- الأردن.
٢٢. دحلان، عبد الله (١٩٩٤): **القيادة الإدارية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
٢٣. الدمرداش، سرحان و منير، كامل (١٩٧٢): **المناهج**، دار العلوم للطباعة، القاهرة.
٢٤. الدويك، تيسير و آخرون (١٩٩٨): **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، ط٢، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
٢٥. دياب، إسماعيل (٢٠٠١): **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية.

٢٦. ربيع، هادي (٢٠٠٦): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمّان.
٢٧. رسمي، محمد (٢٠٠٤): أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٢٨. زهران، حامد (١٩٨٤): علم النفس الاجتماعي، ط٥، عالم الكتب، القاهرة.
٢٩. ستراك، رياض (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
٣٠. سعادة، جودت (٢٠٠٣): تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة التطبيقية، دار الشروق، عمّان.
٣١. سلمان، سامي (١٩٩٧): القيادة والإبداع، بيت الأفكار الدولية، الإمارات.
٣٢. سليمان، عرفات و ضحاوي، بيومي (١٩٩٨): الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٣٣. سماره، فوزي (٢٠٠٧): الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٣٤. شعلان، محمد و آخرون (١٩٨٧): الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٣٥. ضرار، قاسم (١٩٩٩): تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، مطبعة سمحة، الرياض.
٣٦. الطخيس، ابراهيم (٢٠٠١): الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض.
٣٧. الطريف، محمد (٢٠٠٤): مهارات القائد الناجح، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
٣٨. الطويل، هاني (١٩٩٩): الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان.
٣٩. عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٥): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤٠. عبد الجواد، محمد (٢٠٠٠): حرفة الإدارة، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.
٤١. عبد الحميد، عبد العظيم (١٩٩٦): القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار- دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة.
٤٢. عبود، عبد الغني (١٩٧٨): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
٤٣. عبوي، زيد (٢٠٠٧): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان.
٤٤. العتيبي، ضرار و آخرون (٢٠٠٧): العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
٤٥. العديلي، ناصر (١٩٩٥): السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن، الرياض.
٤٦. العرفي، عبد الله و مهدي، عباس (١٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي- ليبيا.

٤٧. العساف، احمد (٢٠٠٢): مهارات القيادة وصفات القائد، دار العلوم، الرياض.
٤٨. عطوي، جودت (٢٠٠٨): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان.
٤٩. عليوة، السيد (٢٠٠١): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٥٠. عماد الدين، منى (٢٠٠٣): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمّان.
٥١. العميرة، محمد (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان.
٥٢. العميرة، محمد (١٩٩٩): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان.
٥٣. العميان، محمود (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٥)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
٥٤. العميان، محمود (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
٥٥. عياصرة علي و الفاضل، محمد (٢٠٠٦): الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
٥٦. عياصرة، على (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
٥٧. عياصرة، علي و حجازين، هشام (٢٠٠٦): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
٥٨. فرج، طريف (١٩٩٢): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٥٩. فرج، طريف (١٩٩٣): إدارة الأفراد، شركة المطابع النموذجية، عمّان.
٦٠. الفريحات، غالب (٢٠٠٠): الإدارة والتخطيط التربوي ، تجارب عربية متنوعة، دائرة المطبوعات والنشر، عمّان.
٦١. قجي، محمد (١٩٨٠): مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعية، ط٢، عمان الأردن.
٦٢. القحطاني، سالم (٢٠٠١): القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، جامعة الملك سعود، الرياض.
٦٣. القذافي، رمضان (١٩٩٧): العلوم السلوكية في الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث،



## الإسكندرية.

٦٤. القريوتي، محمد (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي، (ط٣)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان.
٦٥. قطامي، يوسف و قطامي، نايفة (٢٠٠١): سيكولوجية التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان.
٦٦. كنعان، نواف (١٩٨٠): القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
٦٧. كنعان، نواف (١٩٨٢): القيادة الإدارية، ط٢، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
٦٨. كنعان، نواف (١٩٩٩): القيادة الإدارية ، ط٣، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان.
٦٩. كنعان، نواف (١٩٩٢): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط٣، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان.
٧٠. محمد، محمد (٢٠٠٨): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان.
٧١. مرسي، محمد (١٩٩٨): الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
٧٢. مرسي، محمد (١٩٩٨): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
٧٣. مرعي، محمد (٢٠٠٢): مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دار حازم، الإمارات.
٧٤. مساد، عمر (٢٠٠٥): الإدارة المدرسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
٧٥. مصطفى، حسن و آخرون (١٩٩٥)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٧٦. مصطفى، صلاح (٢٠٠٢): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
٧٧. مصطفى، صلاح و النابه، نجاه (١٩٨٦): الإدارة التربوية- مفهوما ونظرياتها ووسائلها، دار القلم، دبي.
٧٨. مطاوع، إبراهيم (٢٠٠٣): الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٧٩. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦): الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٨٠. نشوان، يعقوب (١٩٩٢): الإدارة والإشراف التربوي، ط٣، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
٨١. النمر، سعود و آخرون (١٩٨٩)، تنمية مهارات القيادة الإدارية ، مكتبة الطالب الجامعي، مكة المكرمة.
٨٢. النمر، سعود و آخرون (١٩٩٧)، تنمية مهارات القيادة الإدارية ،(ط٢)، مكتبة الطالب الجامعي، مكة المكرمة.

٨٣. الهواري، سيد (١٩٨٠): **ماذا يفعل المديرين؟**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٨٤. الهواري، سيد (١٩٦٤): **الإدارة العامة- المبادئ والنظريات**، مطبعة الإنصاف، بيروت.
٨٥. هونيس، جيف (٢٠٠٦): **المهارات الإدارية في المدارس- مرجع للقيادات الإدارية**، ترجمة نهير نصر الله، دار الكتاب الجامعي، غزة- فلسطين.
٨٦. هيلاري، أوين (٢٠٠٨): **البحث عن القادة**، ترجمة عبد الرحمن الغامدي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٨٧. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٨): **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨**، رام الله- فلسطين
٨٨. وليامز، جيمس (٢٠٠٣): **فن الإدارة المدرسية- دليل عملي لأصحاب الأدوار الإدارية في العملية التعليمية**، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨٩. وليامز، مايكل (٢٠٠٨): **الاختبارات الستة المثالية لتقييم المهارات القيادية**، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الإمارات.
٩٠. يوردمان، تشارلز وآخرون (١٩٦٣ م): **الإشراف الفني في التعليم**، ترجمة وهيب سمعان، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.

### ثالثاً: الدراسات العلمية

١. الأغا، رائد (٢٠٠٨): **"المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
٢. أولياء، محمد (٢٠٠٧): **"دور التدريب الإبداعي في تنمية القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة"**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣. بدر، أريج (٢٠٠٨): **"الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن"**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٤. بلبيسي، فانتة (٢٠٠٧): **"درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
٥. بلقيس، أحمد (١٩٩٥): **"القيادات وديناميات الجماعة"**، ورقة عمل مقدمة للرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية، عمان.

٦. بلواني، انجود (٢٠٠٨): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجه نظر مديريها، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
٧. الجهني، أحمد (٢٠٠٨): "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية- دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٨. حسب الله، صلاح (٢٠٠٠): "أنماط القيادات الطلابية ببعض الجامعات وعلاقتها بمفهوم الذات الجسمية وبعض سمات الشخصية"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التربية، مصر.
٩. الخالدي، أحمد (٢٠٠٨): "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٠. الريمي، عبده (٢٠٠٥): "المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
١١. زناتي، أمل (٢٠٠٤): "تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
١٢. الزهراني، عبد الخالق (٢٠٠٨): "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٣. الزهراني، عبد الله (١٩٩٨): "الصفات القيادية المتوفرة في مدير المدرسة الثانوية الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٤. الزهراني، محمد علي (١٩٩٩): "المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، الرياض.
١٥. السبيعي، عبيد (٢٠٠٩): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٦. السلمي، فهد (٢٠٠٨): "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٧. شافي، عائشة (٢٠٠١): "الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة.
١٨. الشريف، راشد (١٩٩٥): "الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلديات والمجتمعات القروية في تطوير الأداء- دراسة تطبيقية للبلديات والمجتمعات القروية بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة- المملكة العربية السعودية.
١٩. الشلوي، مرزوق (٢٠٠٧): "واقع ممارسة مشرفي العلوم الطبيعية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٠. الشمري، عبد الرحمن (١٩٩٩): "أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢١. عالم، خالد (٢٠٠٨): "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٢. عايش، أحمد (٢٠٠٥): "المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم (دراسة نوعية)"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
٢٣. عباس، اعتدال و مفتاح، عبد الفتاح (٢٠٠٧): "القيادة التربوية" مادة تعليمية مقدمة لمشروع التربية المدنية الذي تم بالتعاون مع جامعة مرلاند بالولايات المتحدة الأمريكية وكلية المجتمع بمقاطعة بلتмор وجامعة السويس في مصر.
٢٤. العتيبي، طارق (٢٠٠٦): "الصراعات التنظيمية وأساليب التفاعل معها- دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، قسم الإدارات التربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٥. العتيبي، عبد المحسن (٢٠٠٣): "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٢٦. العتيبي، نواف (٢٠٠٨): "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٧. العتيبي، هناء (٢٠٠٨): "سمات القيادة الإدارية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٢٨. العجلاني، عمر (٢٠٠٥): "تقييم المهارات المهنية عند الأخصائيين الاجتماعيين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٩. العريني، عبد العزيز (٢٠٠٣): "الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣٠. العلياني، سعيد (٢٠٠٨): "ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣١. العمري، طارق (٢٠٠٠): "الموجه قائد للتغيير التطوير التربوي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، (٢-٣) نيسان، أبو ظبي.
٣٢. العنزي، عطا الله (٢٠٠٨): "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٣. الغامدي، سعيد (٢٠٠٧): "مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
٣٤. الغامدي، عبد الله (٢٠٠٦): "بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات التربوية في حل المشكلات الإدارية بأساليب إبداعية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٥. الغيث، العنود (٢٠٠٧): "التحفيز الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٣٦. القوزي، بلغيث (١٩٩٤)، "أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٧. القرشي، ليلي (١٩٨٩): "دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية كما يراها المعلمات والموجهات"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٣٨. كعكي، سهام (٢٠٠٢): "إدارة المستقبل"، بحث مقدم إلى ندوة مدرسة المستقبل في الفترة من (١٦-١٧) شوال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٣٩. الليثي، محمد (٢٠٠٨): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٤٠. المالكي، حسني (١٩٩٧): "السلوك القيادي لمدير التعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٤١. المعشني، علي (٢٠٠٢): "دور مدير المدرسة الثانوية في خدمة المجتمع المحلي بمدارس محافظة ظافر في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٤٢. المهنا، سليمان (١٩٩٤): "العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٤٣. الناصري، صالح (٢٠٠٢): "الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يراها القادة التربويين والمديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

#### رابعاً : المجالات العلمية

١. أيوب، ناديا (٢٠٠١): "التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"، مجلة دراسات، المجلد (٢٩)، العدد (١): عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص (٣١-١).
٢. جعفر، رملة (٢٠٠٥): "واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٦)، العدد (٣)، البحرين ص (٢٨١).
٣. الجندي، عادل (١٩٩٨): "إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، العدد (٢٢)، الجزء (٢)، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
٤. حلس، أكرم (١٩٩٣): "مهارات القيادة الإدارية"، مجلة المحاسب الفلسطيني، العدد (٥)، غزة - فلسطين، ص ص (٣٠-٢٨).
٥. رجب، زهرة (٢٠٠٦): "فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٤)، البحرين، ص (٢٦٠).

٦. الزعبي، دلال (٢٠٠١): "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (١٧)، العدد (٣)، سوريا، ص ص (١٨٩ - ٢٢٥).
٧. عباس، مفرح (١٩٩٤): "سمات القيادة الرشيدة"، **مجلة التنمية الإدارية**، العدد (٦٤)، يوليو، المملكة العربية السعودية، ص ص (٤١ - ٦٢).
٨. عبد العزيز، منصور و العامري، أحمد (٢٠٠٣): "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين - دراسة تحليلية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (١٦)، العلوم الإدارية (٢)، الرياض، ص ص (٢٣١ - ٢٧٣).
٩. عبد الفتاح، منال (٢٠٠٥): "تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات المعاصرة، - دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم بمحافظة القليوبية"، **مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة**، العدد (٥٩)، الجزء الأول، مصر، ص ص (٩٣ - ١٨٩).
١٠. عرار، خالد (٢٠٠٧): "إعداد القيادة التربوية في جهاز التعليم العربي - دراسة تحليلية: طروحات وبدائل"، **مجلة الرسالة**، العدد (١٤)، فلسطين، ص ص (٤٧ - ٦٦).
١١. عليجات، صالح (٢٠٠٢): "النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (١٨)، العدد (١)، سوريا، ص ص (١٦٩ - ٢٠٩).
١٢. العميرة، محمد وأبو نمره، محمد (٢٠٠٤): "درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (٢٠)، العدد (١)، سوريا، ص ص (١٣٧ - ١٧٦).
١٣. القبلان، يوسف (٢٠٠٨): "البحث عن القيادة"، **جريدة الرياض اليومية**، العدد (١٤٦١٨)، الرياض.
١٤. مرعي، توفيق و ياغي، محمد (١٩٩١)، "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية - دراسة ميدانية تحليلية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (٣)، العدد (١)، الرياض، ص ص (٣ - ٣٣).
١٥. المغامسي، سعيد (٢٠٠٤): "القيادة التربوية والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية"، **مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة**، العدد (٥٤)، الجزء (١)، المنصورة، ص ص (٩٩ - ١٢٨).
١٦. الميداني، محمود (١٩٩٣): "مهارات الإدارة المدرسية في القيادة والتنظيم والتقويم"، **مجلة التربية**، العدد (١٠٤)، قطر، ص ص (٨٢ - ٨٧).
١٧. نور الدين، مختار (٢٠٠٥): "المهارات الإدارية والقيادة التربوية"، **مجلة الثقافة التربوية**،

- العدد (٣،٢)، دبي - الإمارات العربية المتحدة، ص ص (١٥ - ٢٧).
١٨. الهدهود، دلال و الجبر، زينب (١٩٨٩): "النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت"، **مجلة رسالة الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٩)، العدد (٢٨)، ص ص (٨٧ - ١٢٨).
١٩. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧)، **الإصدار الأول**، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة
٢٠. وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٤): "تعديل استعمال مصطلحات قديمة"، ورقة منشورة، غزة.

#### خامسا: المراجع الأجنبية:

١. Ahmad, Kalig (٢٠٠١): Corporate Leadership and Work force motivation in Malaysia, **International Journal of Commerce Management**. V(١١) No١.p p(٨٢-١٠٢)
٢. Bernard, Chester (١٩٣٨): **The Function of the Executive**, Cambridge, Mass: Harvard University.
٣. Brown, M.(١٩٩٥) "Survry of leadership Behaviors of Filipion" ٥٧(٤), ١٤٠٥A.
٤. Chapin, David, (٢٠٠١): **An Analysis of Effective of an Educational Leadership Training Program**, Michigan state University, Dal-A ٥٠/٤٠.
٥. Dyer, Karen (٢٠٠٢): **Relational Leadership School Administrator**, Vol. (٥٨), No.(١٠), P(٢٨-٣٠).
٦. Foley, Adam (٢٠٠٥). Leadership Skills of First-Year Students, **Master of Arts In Education Department of educational And Policy studies**, Blacksburg, Virginia.
٧. Fey, Ch. J. (١٩٩٦): Mid-level student affairs administrators: Management skills and professional development needs. **NASPA-Gournal**:٣٣(٣), ٢١٦-٢٣١.
٨. Field, Richard H.G (٢٠٠٢), "Leadership Defined: Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management" School of Business University of Alberta, Canada
٩. Garber, Darral H.(١٩٩١): "Networking among principals: A study of Established practices and relationships" **paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration**.(٤٥<sup>th</sup>, Fargo, ND,U.S Louisiana).
١٠. Isaac. R.C. Zerbe, W.J. & Pitt. D.C.(٢٠٠١): Leadership &Motivation: The effective application of expectancy theory. **Journal of Management Issues**, (١٣) pp (٢١٢-٢٢٧).
١١. Johson, Theodore (٢٠٠١): The strategies of Management, Paper present at the Amnuual Meeting of the American Educational Research, **Eric Document Reproduction** Service, No: ED٢٠٤٢٧٦
١٢. Leaster, Burial (١٩٩٣): "Preparing administrators for the twenty- first



century, paper presented at the annual meeting of the new English education organization, Portsmouth", ERIC, Ed364945, 26-April 1993.

١٣. Massaro Ed.D. & Augustus J.(٢٠٠٠): Teacher Percent of school climate and Principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. **The center of education**. Winder University. One University place. Chester. pA ١٩٠١٣.
١٤. Ordway ,Tead (١٩٦٥). **The Art of leadership** ,New York :Mc Graw - Hil Book Co.
١٥. Payne, Malcolm (١٩٩٩): Modern Social Work Theory, **Macmillan Education LTD**, London.
١٦. Pfiffner ,John M ,& Presthus ,Rebert (١٩٦٧).**Public Administration** ,New York :The Roland press company .
١٧. Richter, Mary (٢٠٠٦), The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support: **An Exploratory Study, Doctor Of Philosophy**, University of Missouri-Columbia.
١٨. Tillson, E.A.(١٩٩٦): An analysis of technical. Human and conceptual skills among student affairs administrator in higher education. (**Doctoral Dissertation** Texas A&M University, ١٩٩٥). Dissertation Abstracts International, ٥٧/٠١,P.٦٤.
١٩. Waldman, L, Chastukhina, N. (٢٠٠١),**Training and Development of Leaders in top u.s. companies**, Dept. of Management, Marketing and Business Administration Murray Stats University, USA.

#### سادساً: النت

١. أفاق، فتح (٢٠٠٨): "إدارة الصراع في المحاضن التربوية"، <http://www.ammjad.com/vb/showthread.php?p=40689>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٦/٦/٢٠٠٩.
٢. باسيف، عمر (٢٠٠٨): "مفهوم القيادة- الإدارة"، <http://www.manhal.net/articles.php?action>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٩.
٣. جاد، سامح (٢٠٠٦): "علاج الإخفاق ودافعية النجاح"، <http://www.islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-6866.htm>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٦/٦/٢٠٠٩.
٤. الحصيني، ناصر (٢٠٠٩): "مهارة إدارة الذات"، <http://www.zmzm.net/vb/showthread.php>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٤/٦/٢٠٠٩.
٥. الحوشبي، جمال (١٩٩٩): "المفاهيم التربوية في القيادة عند ابن حزم الأندلسي"، مجلة البيان، العدد (١٣٨)، <http://www.albayan-magazine.com/zwaya/trbwi/41.htm>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٥/٣/٢٠٠٩.
٦. السبعي، سعيد (٢٠٠٩): "إرادة التغيير تقتضي إدارة التغيير"، <http://www.manhal.net/articles>، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٢/٦/٢٠٠٩.

٧. سويدان، طارق (٢٠٠٨): "بين القيادة والادارة"، <http://al-raeed.com/raeedmag/preview.php?> ، مجلة الرائد، العدد (١٨)، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٦/٥/٢٠٠٩.
٨. شرقي، نادية (٢٠٠٩): "قواعد إدارة الاجتماعات"، <http://www.annajah.net/arabic/show> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ٥/٧/٢٠٠٩ .
٩. صالح، طارق (٢٠٠٦): "إدارة الوقت"، <http://www.hameedki.com/forum/archive/index> . وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٦/٦/٢٠٠٩.
١٠. صالح، عبد الله (٢٠٠٧): "القيادة التربوية"، [www.moeforum.net/vb1/uploaded/13972](http://www.moeforum.net/vb1/uploaded/13972) ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٨/٥/٢٠٠٩.
١١. العصماني، عبد الله (٢٠٠٨): "قيادة الذات ومحركات السلوك الإنساني"، <http://ashrafadam.gov.sa/index.php?> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٤/٦/٢٠٠٩.
١٢. العمار، عبد الله (٢٠٠٨): "مفهوم القيادة والإدارة"، <http://www.al-jazirah.com.sa/416475/ar6d> ، الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر، السعودية، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٧/٤/٢٠٠٩.
١٣. الغامدي، سعيد (٢٠٠٢): "القيادة الإدارية، مجلة البحوث الأمنية"، العدد (٢٣)، <http://www.kfsc.edu.sa/docs/Journal/142312R023> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ٢/٧/٢٠٠٩.
١٤. الغامدي، علي (٢٠٠٨): "مفهوم القيادة الإدارية"، <http://www.manhal.net/articles.php?> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٧/٤/٢٠٠٩.
١٥. الناصر، هادي (٢٠٠٩): "القيادة التربوية وتطوير المهارات"، <http://www.alitthad.com/paper.php?name=News&file=article&sid=23975> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ١٥/٢/٢٠٠٩.
١٦. هاينز، ماريوت (٢٠٠٦): "فن تنظيم وإدارة الاجتماعات"، <http://www.alkathiri.net/showthread> ، وقد تم الحصول عليه بتاريخ ٢/٦/٢٠٠٩.

## الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة:

الرقم	الاسم	مكان العمل	المدينة
١.	الدكتور/ محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية	
٢.	الدكتور/ عليان الحولي	الجامعة الإسلامية	
٣.	الدكتور/ سليمان المزين	الجامعة الإسلامية	
٤.	الدكتور/ محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية	
٥.	الدكتور/ عطا درويش	جامعة الأزهر	غزة
٦.	الدكتور/ جميل نشوان	جامعة الأزهر	غزة
٧.	الدكتور/ عبد الكريم لبد	جامعة الأزهر	غزة
٨.	الدكتور/ محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر	غزة
٩.	الدكتور/ إبراهيم المشهراوي	جامعة القدس المفتوحة	غزة
١٠.	الدكتور/ سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة	غزة
١١.	الدكتور/ زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة	غزة
١٢.	الدكتور/ إياد عبد الجواد	جامعة الأقصى	غزة
١٣.	الدكتور/ يوسف صافي	جامعة الأقصى	غزة
١٤.	الدكتور/ بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى	غزة
١٥.	الدكتورة/ أمال جودة	جامعة الأقصى	غزة
١٦.	الدكتور/ صلاح حماد	جامعة الأقصى	غزة
١٧.	الدكتور/ أسامة الصليبي	جامعة فلسطين الدولية	غزة
١٨.	الدكتور/ حازم عيسى	غير متفرغ	غزة

ملحق رقم (٢)  
أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/الإدارة التربوية

### استبانة

موجهة للمعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة

أخي المعلم ..... أختي المعلمة ،،

(السلام عليك ورعمة الله وبركاته ... أما بعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل

تطويرها" للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة، لذلك تم بناء هذه الاستبانة

كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي تتكون من (٧٦) فقرة تتعلق بالمهارات القيادية التي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة

القائد، بالإضافة إلى سؤال مفتوح.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع إشارة

(x) في العمود المناسب أمامها، ثم إبداء رأيكم بالإجابة على السؤال المفتوح.

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية، وذلك

للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة. مع

العلم بأن أجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم حسن التعاون

الباستبانة

منير حسن أبو زعبيتر

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية:

١. المحافظة : شمال غزة ( ) ، غزة: شرق ( ) غرب ( ) ، الوسطى ( ) ،  
خانيونس ( ) ، رفح ( ) .
٢. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
٣. الخدمة في الوظيفة: أقل من خمس سنوات ( ) ، (٥ - ١٠) سنوات ( ) ،  
أكثر من عشر سنوات ( ) .

ثانياً : فقرات الاستبانة: يرجى وضع إشارة (x) في العمود المناسب مقابل الفقرة.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها						
المجال الأول : المهارات الذاتية					الفقرات	رقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					١. يهتم بمظهره الخارجي.	١
					٢. يحتفظ بالحيوية والنشاط.	٢
					٣. يواجه المواقف المختلفة بمرونة ذهنية.	٣
					٤. يتقبل الأفكار الجديدة.	٤
					٥. يحلل البيانات بدقة.	٥
					٦. يواجهه الأزمات بهدوء.	٦
					٧. يتحمل الجهد الأكبر لانجاز العمل.	٧
					٨. يتقبل النقد من المعلمين.	٨
					٩. يوفق بين الحزم واللين في معاملة المعلمين.	٩
					١٠. يتكلم بصوت واضح.	١٠
					١١. ينتقي الألفاظ المناسبة.	١١
					١٢. يعبر عن رأيه بشكل واضح.	١٢
					١٣. يستطيع إقناع المعلمين بأهمية العمل المدرسي.	١٣
					١٤. يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.	١٤
					١٥. يتخذ قراراته بدون تردد.	١٥
					١٦. يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي.	١٦
المجال الثاني: المهارات الفنية					الفقرات	رقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					١. يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير.	١
					٢. يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	٢
					٣. يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.	٣

					٤. يضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة.	
					٥. يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.	
					٦. يحرص على تفويض السلطات للمعلمين.	
					٧. يساعد المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	
					٨. يعمل على تطوير تعليم وتعلم الطلبة.	
					٩. يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة.	
					١٠. يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة.	
					١١. يحرص على إجراء الدراسات التربوية.	
					١٢. يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة.	
					١٣. لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز الأعمال.	
					١٤. يشرف على الأنشطة اللاصفية.	
					١٥. يصدر التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.	
<b>درجة ممارسة مدير المدرسة للمهارات</b>					<b>المجال الثالث: المهارات الإنسانية</b>	<b>الفقرات</b>
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					١. يوفر مناخ تعليمي بين المعلمين والمتعلمين.	
					٢. ينمي القيم الايجابية لدى المعلمين والمتعلمين.	
					٣. يساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	
					٤. يشجع المعلمين على ابداء رأيهم.	
					٥. يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين.	
					٦. يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	
					٧. يلتقي مع الطلبة للتعرف على قضاياهم.	
					٨. يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمعلمين.	
					٩. يحرص على إبراز العناصر القيادية بين المعلمين.	
					١٠. يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	
					١١. يراعي رغبات المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.	
					١٢. ينمي علاقات مبنية على المودة بين المعلمين.	
					١٣. يعمل على تحقيق التكامل بين المعلمين في المدرسة.	
					١٤. يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.	
					١٥. يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.	
<b>درجة ممارسة مدير المدرسة للمهارات</b>					<b>المجال الرابع: المهارات الفكرية</b>	<b>الفقرات</b>
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					١. يحدد المشكلات التي تواجه المعلمين.	
					٢. يخصص الوقت الكافي لمواجهة المشكلة وحلها.	





مخطوط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ...../35/ع/ج من

التاريخ: .....2009/05/13 Date

الجمهورية العربية السورية  
ديوان وزارة التربية والتعليم العالي  
الرقم: .....1746  
2009-05-17  
حفظه الله،  
إلى مدير عام .....

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، ونرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ منير حسن عيسى أبو زعيتر برقم جامعي 2007/0493 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية- الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعونة به.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات

القيادية وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



د. زياد  
لقد سددت  
إبراهيم

صورة إلى:-  
الرفق



ملحق رقم (٤)

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Deputy Minister Office



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية

الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت غ / مذكرة داخلية ( ١٢٣ )  
التاريخ: 2009 / 5 / 18 م

السادة / مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة  
المحترمون  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث في الماجستير

يقوم الطالب: **مفبر حسن عيسى أبو زعينة**، والمسجل لدرجة الماجستير في الجامعة الإسلامية، تخصص أصول تربية - الإدارة التربوية، بعمل بحث بعنوان: **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطورها**

يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الطالب بتطبيق أداة الدراسة وهي استبانة على عينة من مديري ومعلمي المدارس في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وذلك حسب الأصول.

إدارة / مديرية المدارس الثانوية ومديراتها،  
بإسئام شديد ودمع  
مع وافر الاحترام،،،

د. زياد ثابت

وكيل الوزارة المساعد للشئون التعليمية



لا مانع من مساعدة الطالب على  
تطبيق الاستبانة على الأيوثر  
على سير العمل في مدارسكم  
وتشكر  
ارئيس قسم التخطيط  
عبدالله قاسم  
أ. مدحت قاسم



نسخة لـ

- ✓ معالي السيد / وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد / وكيل الوزارة المساعد لشئون الإدارة والتطوير.

غزة هاتف ( 2849711 - 2861409 - 08 فاكس ( 2865909 - 08 ) ( 08-2865909 ) : Fax 2861409 - 2849711 ( 08 )



ملحق رقم (٥)

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Deputy Minister Office



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية

الإدارة العامة للتخطيط التربوي  
الوقت: وثغ / مذكرة داخلية ( ١١٣٣ )  
التاريخ: 2009 / 5 / 18 م

السادة / مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة  
المحترمون  
تحية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة بحث في الماجستير**

يقوم الطالب: **منير حسن عيسى أبوزعتر**، والمسجل لدرجة الماجستير في الجامعة الإسلامية، تخصص أصول تربية- الإدارة التربوية، بعمل بحث بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطورها".

يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الطالب بتطبيق أداة الدراسة وهي استبانة على عينة من مديري ومعلمي المدارس في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وذلك حسب الأصول.

أداة سيرورسلك نوجه لبعينه المسكده

مع وافر الاحترام،،،

تحيه طيبه رب

المستخرج / استبانة بحث خاصة بالبحث  
منير حسن عيسى أبوزعتر

حسن مائة الدكتور عالي سما جرادينه

ركنك جزاء نقد له

تفيد مدير التربية والتعليم  
أ.ع. على سعيد أبو حسيه

د. زياد ثابت

وكيل الوزارة المساعد للشئون التعليمية



أ. مدحت قاسم

نسخة لـ

- ✓ معالي السيد / وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد / وكيل الوزارة المساعد لشئون الإدارة والتطوير.

غزة هاتف ( 2849711 - 2861409 - 08 فاكس ( 2865909 - 08 ) ( 2865909 - 08 ) Fax : ( 2861409 - 2849711 - 08 ) Gaza